



Comparaison des positionnements concurrentiels des marques de distributeurs selon la perception des clients Carrefour et la diffusion effective des magasins

Magali Jara

► To cite this version:

Magali Jara. Comparaison des positionnements concurrentiels des marques de distributeurs selon la perception des clients Carrefour et la diffusion effective des magasins. Congrès Etienne Thil, 2005, LA ROCHELLE, France. pp.1. halshs-00413619

HAL Id: halshs-00413619

<https://shs.hal.science/halshs-00413619>

Submitted on 4 Sep 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Actes du VIIIème Congrès Etienne Thil
La Rochelle
2005

**COMPARAISON DES POSITIONNEMENTS CONCURRENTIELS DES MARQUES
DE DISTRIBUTEURS, SELON LES PERCEPTIONS DES CLIENTS CARREFOUR
ET LA DIFFUSION EFFECTIVE DES MAGASINS**

JARA Magali

Doctorante en Sciences de Gestion
Allocataire de recherche et monitrice
CREM UMR CNRS 6211
Université de Rennes 1, IGR-IAE
11 rue Jean Macé, 35708 Rennes Cedex 7

magali.jara@univ-rennes1.fr

Remerciements :

L'auteur remercie premièrement l'enseigne Carrefour, particulièrement la directrice marketing stratégique Enseigne (format hypermarché France) et la directrice marketing de l'Offre chez Carrefour Proximité France, pour leurs apports culturels sur le sujet des marques de distributeurs, et pour leurs encouragements à développer ce sujet de recherche. Par ailleurs, le rédacteur en chef du magazine Linéaires et le directeur marketing de Panel International ont apporté à ce travail leur expertise professionnelle permettant ainsi de gagner en efficacité et en précision dès le début de l'investigation. Enfin, j'adresse mes remerciements au professeur Gérard Cliquet, sous la direction duquel ce travail s'est déroulé.

COMPARAISON DES POSITIONNEMENTS CONCURRENTIELS DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS, SELON LES PERCEPTIONS DES CLIENTS CARREFOUR ET LA DIFFUSION EFFECTIVE DES MAGASINS

COMPARISON THE POSITIONING OF PRIVATE LABELS PERCEIVED BY CONSUMERS WITH THE POSITIONING PUT BY STORES

Résumé :

Constatant une situation concurrentielle des marques de distributeurs complexe et de plus en plus encombrée ; puis, conscients qu'il existe encore des potentiels de développement des marques de distributeurs, nous décidons de comparer dans un premier temps, les positionnements concurrentiels des MDD perçus par les consommateurs avec ceux diffusés par les magasins sur le marché français, afin de fournir une lecture lisible de la situation concurrentielle effective de ces marques. Puis, nous identifions les stratégies et les comportements concurrentiels des distributeurs. Enfin, nous détectons les perspectives de positionnements porteurs pour l'avenir.

Mots clés : positionnement, marques de distributeurs, concurrence, stratégies.

Abstract :

Observing a crowded situation of competition between Private Labels in France and thinking a potential of there development, we want to compare at first, the positioning of Private Labels perceived by consumers with the positioning put by stores. In this study, we aim to provide a clear reading of the actual competition between these brands. Then, we identify strategies of retailers. Finally, we detect perspectives of new positioning.

Keywords : positioning, private labels, competition, strategies.

INTRODUCTION

Depuis le phénomène marquant des Produits Libres en 1976, les distributeurs français ne cessent de créer de nouvelles marques de distributeurs (MDD)¹. De simples copies tangibles des marques nationales, les MDD voguent actuellement (depuis 1996) vers une ère d'innovation (Ducrocq, 1993) et de création de valeur ajoutée (encore appelées MDD différenciées de « troisième génération », en comparaison des MDD de « première génération » dont l'avantage concurrentiel reposait uniquement sur le rapport qualité-prix). Ce sont les exemples de « Reflets de France » inventée par Promodès, ou « Escapades gourmandes » et « J'aime » lancées par Carrefour, ou encore « Tradition traiteur » devenue la marque « bio » de Monoprix.

L'analyse des positionnements concurrentiels des MDD en France, s'avère intéressante à la fois sous l'angle managérial et académique parce que tout d'abord, la situation concurrentielle se complexifie et devient de plus en plus encombrée. Par ailleurs, il existe encore des potentiels de développement des marques de distributeurs, en volume (un taux de pénétration maximal non atteint), et en valeur (des stratégies de différenciation de l'offre en pleine croissance). Enfin, les publications sur les positionnements des MDD ne sont pas courantes.

Tout d'abord, nous proposons de mettre en lumière la réalité complexe des MDD en France, afin de justifier le besoin de notre analyse.

➤ La part de marché des MDD et les stratégies varient d'une enseigne à l'autre

Intermarché réalise 34,2% de ses ventes en marques propres, puis E.Leclerc le suit avec un décrochage de 23,8%, ainsi que Carrefour à hauteur de 23,7%. Viennent ensuite, Système U avec 23%, 19,9% pour Auchan, 18% pour Cora... (Tinard, 2003 : 62).

De plus, les distributeurs optent pour des stratégies différentes, qui relèvent finalement d'une combinaison de plusieurs stratégies « sources » :

- une stratégie qualité avec des MDD haut de gamme, de qualité équivalente à celle des grandes marques industrielles, et souvent positionnées sur des créneaux d'offres spécifiques.

- une stratégie prix avec des MDD de qualité inférieure à celle des grandes marques (souvent adoptée par les maxi-discompteurs).

- une stratégie mixte qualité-prix, avec des produits de qualité variable, selon que la marque soit une marque enseigne (l'enseigne cautionne plus fortement la qualité des produits qu'elle distribue sous son nom) ou une marque réservée (ne permettant pas au consommateur d'identifier l'enseigne, puisque son nom n'est pas engagé sur la signature des produits. Dans ce cas, l'enseigne ne s'engage pas de son nom sur les produits, ce qui peut entraîner un niveau d'offre variable).

- une stratégie dite opportuniste, pour les distributeurs qui lancent une MDD en vue de contrer le poids d'une marque nationale, et de satisfaire ainsi un créneau spécifique de clientèle.

➤ La performance des MDD diffère selon la catégorie de produits

Les MDD s'étendent aujourd'hui, sur l'ensemble des circuits de distribution (généralistes ou spécialistes) et dans tous les formats de magasin (hypermarché, supermarché, hard-discount, magasins populaires....) avec toutefois, des variations assez fortes selon les catégories de produits (surtout dans le secteur alimentaire). En effet, sur les surgelés, et sur la charcuterie libre service, la part occupée par les marques de distributeurs peut osciller entre 30 et 40%. En revanche, les taux sont inférieurs à 10% sur l'hygiène-beauté (surtout sur la cible des bébés et des enfants), sur la bière et les lessives (Tinard, 2003 : 61). Ceci s'explique notamment par une perception d'un risque plus élevé (sur l'hygiène-beauté) et d'une qualité perçue largement inférieure à celle des grandes marques.

¹ L'article 62 de la loi du 15 mai 2001 considère « le produit vendu sous marque de distributeur comme le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu ». D'après Nielsen les marques de distributeurs se définissent comme des « marques appartenant à une entreprise commerciale de vente au détail ou en gros pour une ligne de produits distribuée exclusivement par cette dernière ou sous son contrôle.

➤ D'une concurrence verticale à une concurrence horizontale

Depuis peu, les enseignes se comparent sur leurs marques propres. Pour l'exemple, Carrefour a mis en place un outil de comparaison mensuel des prix des MDD des enseignes concurrentes. Cela signifie que les MDD jouent un rôle de différenciation des enseignes, et deviennent un véritable outil de compétition. D'autre part, nous soulignons que si les MDD deviennent des marques à part entière (c'est-à-dire dotées d'un capital-marque), elles entrent alors dans le périmètre de concurrence des marques nationales. Cette bataille s'annonce très difficile du fait d'un retard d'image des MDD par rapport aux marques nationales, et d'un positionnement prix de plus en plus compétitif de ces dernières, dû essentiellement à la création des tickets rémunérateurs (uniquement appliqués sur les marques nationales). De plus, depuis le 17 juin 2004, les principaux distributeurs et industriels ont signé un accord visant entre autres une baisse des prix des marques (de l'ordre de 2%)².

➤ Les divers rôles des MDD vus par les distributeurs

D'après l'enquête réalisée par la PLMA (Private Label Manufacturers Association) sur les tendances de la distribution en 2001, 75% des cadres interrogés³ pensent que la marque de distributeur sert à augmenter les marges ; 64% pensent qu'elle participe à la construction de l'image de l'enseigne ; 62% disent qu'elle fidélise les consommateurs ; enfin, 54% pensent qu'elle permet de concurrencer les marques nationales.

➤ Les tendances des marques : se donner plus de crédit !

Les MDD se développent actuellement selon quatre axes :

- un élargissement de l'offre sur davantage de catégories de besoins.
- une offre plus qualitative et de sécurité, notamment par la sophistication des packagings, et le renforcement de labels et de Filières Qualité.
- une volonté d'innover (par exemple sur les segments santé avec les pâtes Omega 3)
- une meilleure réponse aux nouvelles logiques de consommation, axées sur le retour de certaines valeurs telles que l'authentique, l'exotisme, ou encore le naturel. Ainsi, se développent des MDD thématiques sur des marchés pointus, (elles sont également appelées MDD de « niches »). C'est dans ce contexte que Cora crée « Cora Nature Bio », que E.Leclerc lance « Nos régions ont du talent », et que Carrefour référence « Destinations Saveurs ». Toutefois, la plupart des enseignes n'hésitent pas à cultiver les paradoxes pour se défendre de l'offensive du hard discount, en positionnant de nouvelles marques situées entre les premiers prix et les MDD « cœur de marché ». C'est l'exemple de la dernière MDD de Carrefour nommée PCI (Produits Carrefour Internationaux) : « nous avons introduit des produits qui se positionnent certes par rapport au hard discount, mais avec un niveau de garantie qualité supérieur à celui de ces acteurs », explique Alain Thieffry, directeur marketing Europe de Carrefour. D'autres enseignes telles que Casino (gamme Eurosourire), Cora (gamme en cours de test), ou encore U (gamme « Bien Vu ») suivent cette tendance. Cette réflexion se poursuit chez Intermarché qui décide de segmenter ses gammes en deux grandes catégories : les marques valorisantes, à forte valeur ajoutée, et les marques repositionnées en prix⁴. Ainsi, nous relevons un paradoxe ou plutôt, une combinaison stratégique délicate, qui peut nuire à la lisibilité de l'offre des distributeurs : une stratégie de création de valeur (autrement dit, de qualité et de différenciation) couplée avec une stratégie prix (c'est-à-dire d'agressivité commerciale).

Par ailleurs, c'est en inscrivant notre réflexion dans le contexte international, que nous apprécions le potentiel de développement des MDD françaises.

Au regard des différences de pénétration des marques de distributeurs dans les divers pays d'Europe, (en 2002, les parts de marché en volume s'élevaient à 40,8% pour le Royaume-Uni ; à 36,5% pour la Belgique ; à 33,2% pour l'Allemagne), il semble que la situation française (avec une pénétration en volume inférieure à 24,7%) soit davantage en phase de croissance que de saturation. Un retard certainement expliqué par un système

² L'accord vise à rétablir l'équilibre entre les distributeurs, les gros industriels possédant des marques et un pouvoir de négociation forts, et les PME plus fragiles. La baisse des prix est conditionnée par l'aménagement du seuil de revente à perte.

³ L'enquête « Tendances de la distribution 2001 » a été réalisée auprès de 165 cadres de la distribution européenne. Points de Vente, n°886 du 13 mai 2002, p.28.

⁴ « Comment U et ITM renforcent leur compétitivité MDD », *Linéaires*, n°191, p.26 (2004).

économique et concurrentiel différents (Colla, 2001 : 189 ; Breton, 2004 : 32). En revanche, pour les pays fortement développés en MDD, l'avenir semble à la stabilité voire à une légère régression. En effet, d'une part, les parts de marché en volume du Royaume-Uni régressent passant de 43,4% en 1999 à 41% en 2001 (AC Nielsen, 2002) ; d'autre part, Migros (enseigne Suisse) a ouvert son assortiment, et ce pour la première fois, aux marques de fabricants (Breton, 2004 : 33).

Il s'agit, dans cet article de comparer, dans un premier temps, les positionnements concurrentiels des MDD perçus par les consommateurs avec ceux diffusés par les magasins sur le marché français, afin de visualiser plus aisément la situation concurrentielle effective des marques (composée de MDD, de marques nationales et de marques de hard discount). Puis, nous identifions les stratégies et les comportements concurrentiels des distributeurs. Enfin, nous détectons les perspectives de positionnements porteurs pour l'avenir.

Ainsi, dans un premier temps, nous développons le cadre conceptuel, afin de préciser les orientations retenues pour cette étude. Puis, nous exposons les objectifs de recherche, pour en déterminer à l'issue une stratégie méthodologique efficace, nécessaire à l'obtention de résultats fiables. Enfin, nous résolvons notre problème de recherche, par l'interprétation des résultats obtenus. Finalement, nous concluons préalablement sur une discussion des apports et limites de ce travail, avant d'en exposer les implications managériales.

I. CADRE THEORIQUE

Dans une première partie, nous présentons les spécificités qui font de la MDD une marque atypique. Dans une seconde partie, nous identifions les axes communs entre la MDD et la marque classique, afin d'inscrire notre analyse sur les MDD dans un cadre conceptuel stable.

1.1) Les particularités de la MDD

Tout d'abord, nous présentons les divers travaux déjà réalisés sur le thème général des MDD. Puis, nous décomposons l'ensemble des politiques menées sur les MDD, afin de rendre compte des spécificités existantes qui participent entre autres à l'hétérogénéité et à la complexité des stratégies des distributeurs. Enfin, nous affinons notre connaissance de la MDD « cœur de gamme » par quelques points de détails.

1.1.1) Les travaux sur le concept de MDD

Pour commencer, nous recensons à travers la littérature les travaux ayant un champ de recherche commun au nôtre, afin de bénéficier de leurs apports, et s'inscrire par conséquent dans la continuité de leurs résultats. La plupart des études antérieures s'appuient sur des problématiques d'explication de la performance des MDD vis-à-vis des marques nationales. Dans le cadre de notre étude, nous ciblons en particulier les travaux sur les attributs saillants et déterminants, contribuant à la différenciation des marques (tableau 1). En effet, ce recensement d'attributs nous permet de nous constituer un premier ensemble évoqué de variables que nous chercherons à mesurer ultérieurement.

Au regard de cette littérature, il nous semble intéressant d'affiner le concept même de MDD puisqu'il recouvre une diversité de statuts de marques et de stratégies.

1.1.2) La diversité des politiques de MDD

Selon que l'enseigne signe sa marque de son nom, et poursuit certains objectifs stratégiques de positionnement, nous observons :

- Des MDD de « première génération » dont la compétitivité s'exprime uniquement par la maximisation du rapport qualité-prix, avec un ancrage fort sur la dimension prix. C'est ainsi, que nous retrouvons :

Tableau 1 : Synthèse des travaux de recherche axés sur le positionnement des MDD et des marques nationales

Auteurs	Thématiques de recherche	Variables de différenciation
Bellizzi, Hamilton, Krueckeberg, et Martin (1981)	Existence de différences significatives entre les marques nationales, les MDD et les marques premier prix. Identification des variables de différenciation des marques.	-niveau de prix pratiqué -attractivité, niveau d'information, compréhension du packaging -niveau de qualité du produit (odeur, couleur, goût et texture) -niveau de confiance accordée -niveau de familiarité à la marque -apports nutritionnels.
Granzin (1981)		-politique prix -qualité-produit.
Gordon (1994)		-qualité du produit (goût) -politique de prix -originalité du packaging -attractivité du packaging
Collins-Dodd et Lindley (2003)		-politique de prix bas -qualité-produit -différenciation du packaging -image enseigne (variété, atmosphère...)
Kapferer (1999, 2003)	Travaux généraux sur la marque et les MDD.	-niveau de qualité-produit (égale, inférieure à la marque leader) -politique de marques (signature ou non de l'enseigne sur les produits) -politique de packaging (différent ou similaire de la marque leader) -politique d'écart de prix par rapport à la marque leader (-20%, -35%, -50%) -largeur et emplacement du linéaire attribué -situation en rayon de la marque
Blankson et Kalafatis (2004)	Existence de différences significatives entre les marques nationales, les MDD et les marques premier prix. Identification des variables de différenciation des marques	-niveau de gamme et position en rayon -origine de fabrication -présence d'un nom de marque -fiabilité de la marque.

✓ Les marques drapeaux ou « produits-drapeaux » (Colla, 2001 : 184), matérialisées par le pictogramme-sigle apposé sur chaque produit de l'enseigne. Malgré l'absence de signature de l'enseigne, le consommateur identifie clairement la source de l'offre, puisqu'elles sont partiellement cautionnées par l'enseigne (Ducrocq, 1993). Pour l'exemple, Les Produits Libres de Carrefour incarnaient cette stratégie. Même si cette initiative fut copiée par beaucoup d'enseignes, elle semble toutefois, progressivement abandonnée. Néanmoins, certaines marques résistent, comme La Marque Repère de E.Leclerc. En effet, cette marque n'est pas signée du nom de l'enseigne, mais axe particulièrement sa communication sur la lisibilité de son origine (c'est-à-dire que la Marque Repère est bien identifiée comme la marque de E.Leclerc) et sur sa responsabilité à l'égard des consommateurs et même de la société (citons les engagements citoyens de l'enseigne envers les problématiques d'environnement). Plus particulièrement, l'enseigne E.Leclerc⁵ revendique la dichotomie qu'il existe entre l'entreprise en tant qu'entité juridique, et la marque considérée comme un « être de discours » (Krief, 1986). Autrement dit, l'entreprise est « un ensemble de liens

⁵ Citons les propos de Michel Edouard Leclerc sur la question de la séparabilité du nom de marque du nom de l'enseigne « la marque véhicule une image, l'enseigne exprime une fonction sociale » extrait de Breton P. (2004).

contractuels, hétérogènes et connexes : liens avec les salariés, les actionnaires, les fournisseurs et les clients » (Krief, 1986). En revanche, la marque en s'exposant aux consommateurs, induit ses objectifs commerciaux vers la création et la réponse aux désirs de ceux-ci.

✓ Les marques exclusives de « hard discount », qui ne sont pas signées du nom de l'enseigne. Leur positionnement s'appuie sur un seul objectif : la compétitivité prix (Colla, 2001 : 184). Ici, nous incluons le positionnement des marques « premiers prix » (*Generic brands* ou *No-name brands* ou encore *Unbranded product*) qui changent souvent de nom en fonction des lignes de produits (c'est l'exemple de la stratégie d'Intermarché). Cette profusion de marques différentes, complique la reconnaissance du lien entre la marque et l'enseigne.

✓ Les « contremarques » créées dans le but de détourner la clientèle de la marque leader de la catégorie. En effet, elles opèrent cette stratégie par l'imitation de tous les aspects visuels des grandes marques (comme le packaging, la terminologie du nom de marque ou encore le logo) pouvant prêter à confusion dans l'esprit des consommateurs (Kapferer et Thoenig, 1992). Par exemple, Auchan lance Micronet en référence à la marque Elnett sur le marché des laques. Elles sont donc conçues dans un but défensif, et se rapprochent davantage des marques « premiers prix » ou des marques de niveau de qualité intermédiaire (Colla, 2001 : 192). Cette stratégie tend progressivement à être abandonnée.

- Des MDD de « deuxième génération » dont l'avantage concurrentiel s'appuie sur la maximisation du rapport qualité-prix, mais cette fois, c'est l'amélioration de la qualité qui prime. Nous retrouvons dans cette catégorie :

✓ Les « marques propres » (*Own brands* ou *Private brands* ou *House brands* de façon générale ce sont des *Private Label brands*), autrement appelées marques dédiées, réservées ou protégées. Elles sont exclusives à l'enseigne et se disent de qualité équivalente aux marques industrielles, mais toujours moins chères (Colla, 2001 : 184). Elles sont souvent confondues avec les marques de fabricant, dans la mesure où elles ne portent pas le nom de l'enseigne. Il s'agit souvent des catégories de biens durables, du textile (« Tex » pour Carrefour, « Tissaïa » chez E.Leclerc) ou encore de biens technologiques tels que les ordinateurs (« Médion » chez Carrefour) ou le gros électroménager (« Doméos » chez Cora)... Dans le secteur alimentaire, c'est l'enseigne Intermarché qui détient le plus grand nombre de marques propres par famille de produits. En effet, la multitude de marques proposées par l'enseigne enrichit la perception de choix du consommateur, mais reste tout de même un artifice commercial. Toutefois, Intermarché occupe un statut particulier dans la conception et la commercialisation de ses marques propres, puisqu'elle est la seule enseigne à les produire via des investissements massifs dans des usines de production.

- Des MDD de « troisième génération » dont le positionnement général s'appuie sur l'innovation, ce qui détermine un niveau de gamme hautement qualitatif. Ainsi, nous retrouvons :

✓ Les « marques enseignes »⁶ (*Store names brands*, ou encore *Premium Private Label brands*), signées du nom de l'enseigne (Kapferer, 1999). Ces marques sont par exemple, Carrefour, Casino, Auchan et Norauto ou encore Tesco et Sainsbury pour le Royaume-Uni. Il s'agit de produits de bonne qualité, conditionnés comme les marques industrielles, mais coûtant généralement un peu moins chers, même si parfois, leurs prix se rapprochent de ceux des grandes marques, voire les dépassent. Ici, l'enseigne cherche à rassurer le consommateur sur la qualité des produits qu'elle signe. La marque enseigne représente à elle seule une problématique de travail⁷ qui s'est affinée par les contributions de certains chercheurs.

Dans une première optique, initiée par les travaux sur la marque de Kapferer, plusieurs déclinaisons de la marque enseigne existent. C'est ainsi qu'elle est une « marque ombrelle », si elle recouvre un grand nombre de produits divers (c'est l'exemple de la marque Carrefour) (Kapferer, 2003 : 262). Elle devient une « marque-ligne », quand les produits signés sont

⁶ L'auteur J-N Kapferer a publié un article exclusivement dédié à la marque-enseigne dans le *Revue Française de Gestion* en 1999.

⁷ Les problématiques reposent le plus souvent sur la clarification du rôle de l'enseigne et de son engagement dans le processus de création de la marque.

regroupés et différenciés par un concept précis (Kapferer, 2003 : 263). Ce sont les exemples de « Monoprix La Forme », et « J'aime » de Carrefour. Enfin, elle peut prendre la forme d'une « marque-caution », quand elle signe discrètement certains produits (souvent des produits où le risque social est élevé) (Kapferer, 2003 : 263). C'est ainsi que Carrefour signe son champagne F.Delacour.

D'autre part, en reprenant les travaux de Dimitriadis en 1993, nous identifions plusieurs niveaux de perceptions de la marque et de l'enseigne. A l'origine, l'enseigne est avant tout une entreprise-institution (cf les travaux de Krief, 1986). A un second niveau, l'enseigne est une marque de points de vente et non de produits, ce qui complexifie l'évaluation globale et homogène de son capital (du fait d'adaptations locales). Enfin, par extension l'enseigne devient une marque produit lorsqu'elle appose sa signature⁸.

L'inconvénient majeur de cette stratégie (souvent énoncé pour freiner ce choix) reste le problème de l'homonymie entre l'entreprise, l'institution et la marque. Cette remarque est d'autant plus vérifiée dans le secteur alimentaire, notamment lors des crises connues par le passé (entre autres celle de la viande bovine). En effet, il existe un risque inévitable de confusion entre ces trois entités, si l'enseigne n'anticipe pas ou appréhende maladroitement, les crises alimentaires (la crise des rillettes Tradilège de E.Leclerc n'a pas déteint sur l'enseigne, grâce à cette séparation des noms de marque et d'enseigne). Rappelons pour son exemplarité, la communication de Carrefour sur sa Filière Qualité, aujourd'hui réputée pour la sérieux de la traçabilité, du contrôle et de la certification de ses produits⁹.

✓ Les « marques transversales », ayant la particularité de se situer sur des niches ou des gammes thématiques hautement qualitatives (c'est l'exemple de « Reflets de France », pour la gamme terroir de Carrefour). Etant donné l'insuffisance des volumes de ventes par magasin et l'importance des coûts de création, elles sont référencées dans tous les formats de distribution du groupe (Fady et Serret, 2000 : 65). La création de telles marques modifient les relations entre distributeurs et producteurs, valorisant ainsi davantage les relations partenariales aux échanges transactionnels inscrits dans une vision de court-terme (Jean, 1998).

Finalement, l'ensemble de ces politiques de marque crée davantage de confusion pour le consommateur que de différenciation. En effet, d'après les résultats de la phase qualitative du baromètre MDD/LSA 2003, les consommateurs identifient clairement les marques drapeaux de E.Leclerc (Eco + et Marque Repère), les marques propres Tex et Influx (respectivement de Carrefour et Cora), mais éprouvent des difficultés concernant les marques transversales, perçues comme des marques trop haut de gamme pour appartenir au champ des MDD. Enfin, il semble qu'en 2003, les marques réservées et les marques premiers-prix soient encore peu différenciées (Breton, 2004 : 97)¹⁰. Ce constat alarmant témoigne de l'enjeu à venir des MDD : se doter d'une identité de marque forte. Il s'agit de rendre les MDD « consistantes » et porteuses d'image pour la marque et l'enseigne (afin d'opérer une différenciation optimale).

A présent, nous souhaitons approfondir sur quelques points spécifiques notre connaissance de la MDD basique, c'est-à-dire positionnée en « cœur de gamme » comme une alternative économique aux marques nationales sur les marchés majeurs.

1.1.3) Approfondissements sur la MDD « cœur de gamme »

-La MDD diffère d'une marque classique, puisqu'elle véhicule un concept de distribution dynamisé par une stratégie d'enseigne. Ainsi, nous pouvons la décrire comme une « marque transcendée » par son enseigne de distribution, autrement dit, il existe une relation descendante entre l'enseigne et sa marque, plus spécifiquement pour les marques drapeaux et les marques enseignes (Ducrocq, 1993). Concernant l'existence d'une relation ascendante entre la marque et son enseigne, il semble qu'elle soit envisagée uniquement pour les marques enseignes qui sont des leviers de la stratégie de l'enseigne en termes de différenciation, de

⁸ Il existe des cas particuliers inversant l'ordre des niveaux proposés, notamment dans le cas de la franchise.

⁹ L'Institut National de la Recherche Agronomique identifie les différentes stratégies mises en place par les distributeurs après la crise de la « vache folle » dans un article intitulé : Segmentation de l'offre et relations entre producteurs et distributeurs, quelles stratégies de la grande distribution après la crise de la « vache folle », *Revue INRA Sciences Sociales*, novembre 2002.

¹⁰ Déjà en 1981, J.J. Wheatley soulignait cette confusion des consommateurs entre les marques propres et les premiers prix.

valorisation et de fidélisation à celle-ci (Ducrocq, 1993). Ainsi, d'après l'auteur, il existe une relation réciproque entre les marques enseignes et l'enseigne. Toutefois, cette assertion n'est pas partagée par tous. En effet, certains auteurs identifient une association positive entre la MDD et l'enseigne, cependant, ils ne peuvent pas conclure sur le sens de la relation (Dimitriadis, 1993 ; Collins-Dodd et Lindley, 2003). Actuellement, de nouveaux travaux tentent de démontrer scientifiquement le lien de réciprocité entre la MDD et l'enseigne (Kremer et Viot, 2004), c'est-à-dire, l'existence d'un effet de retour de l'image des MDD sur l'image de l'enseigne. Les travaux focalisés sur les effets de réciprocité entre l'enseigne et sa marque, s'inscrivent dans le champ de recherche de l'extension de marque. Ainsi, pour une synthèse générale des travaux réalisés sur l'extension de marque et ses impacts sur le capital-marque de la marque-mère, nous conseillons les travaux de G.Michel. En outre, l'auteur propose une approche méthodologique différente des auteurs de référence, en contribuant également à une ouverture conceptuelle de la notion d'extension de marque (Michel, 1996, 1998).

-La MDD ne se soumet pas aux règles de concurrence traditionnelle (c'est-à-dire la concurrence horizontale s'exerçant entre les enseignes sur les grandes marques). Plus précisément, la MDD n'agit sur le consommateur que sur un périmètre précis de concurrence : le magasin dans lequel elle est présente. Elle se met, par conséquent, en compétition avec les autres marques présentes dans le rayon (autrement dit, en concurrence verticale). Ainsi, nous qualifions cette concurrence, dans un premier temps, de « physique » ou locale.

-De cette concurrence physique, émane une autre facette de la MDD : sa passivité concurrentielle. En effet, la MDD ne peut capter sa clientèle, que lorsque celle-ci a décidé de se déplacer vers le magasin où elle est référencée. De ce constat, nous en déduisons que la MDD n'est pas une marque forte comme la plupart des marques nationales. Cette faiblesse est entre autres à l'origine de la création de MDD plus sophistiquées, à plus forte valeur ajoutée, en travaillant notamment sur le prisme d'identité de la marque reposant souvent sur les tendances de consommation (Rieunier et Volle, 2002).

-Enfin, en soulevant le doute d'une marque forte, nous sommes amenés à nous demander si la MDD basique (conçue dans une stratégie défensive), est avant tout, une marque. En effet, « fondamentalement, il y a marque, quand il y a risque » (Kapferer, 2003 : 23). Or, si les MDD sont achetées le plus souvent dans des catégories où le risque perçu est faible, alors « la marque perd de son utilité, elle n'est plus qu'un nom sur un produit » (Kapferer, 2003 : 23). Certaines recherches (Batra et Sinha, 2000) confirment cette assertion de la manière suivante : plus la conséquence de commettre une erreur à l'achat est faible, plus les consommateurs préfèrent acheter une MDD (*Private Label*). Plus la « variabilité » de qualité des marques au sein d'une même catégorie de produits est faible, plus la préférence des consommateurs s'oriente vers une MDD. Enfin, plus la nature du produit acheté est de type fonctionnel, plus le consommateur est enclin à acheter une MDD. Ici, les auteurs considèrent que le risque perçu par les consommateurs est plus fort dans les catégories où les bénéfices de consommation sont d'ordre hédonique (*consumption pleasure*), et sont par conséquent plus enclins à payer la prime de marque (*price premium*).

Après avoir retenu les aspects qui spécifient les MDD hors du champ des marques classiques, nous présentons dorénavant ce qui les rapprochent; c'est-à-dire, nous admettons que la MDD est avant tout une marque par nature (généralement, la MDD s'inscrit dans le champ conceptuel de l'extension de marque), et par conséquent, qu'elle se construit sur des cadres conceptuels identiques à ceux des marques de type industriel. C'est ainsi que les concepts usuellement appliqués comme l'identité de marque, l'image de marque, le capital-marque et le positionnement, sont aussi pertinents pour la MDD.

1.2) La MDD, une marque par nature

Avant de poursuivre sur cette partie destinée à mettre en perspective les concepts communs à la marque et à la marque de distributeur, nous définissons la marque comme un ensemble de signes qui donnent le sens aux produits (considérés comme « muets »). « Elle est un prisme de lecture des produits » (Kapferer, 2003 : 56-57). Commençons par nous

concentrer sur le concept d'identité de marque puisque son rôle intervient tout en amont du processus de création de la marque.

1.2.1) L'identité de marque

L'identité de la marque lui spécifie son sens, son projet, la conception d'elle-même (Kapferer, 2003 : 102). Pour ce faire, la marque doit émettre des signes qui permettront au public d'en détecter son image. Ceci passe notamment par les grandes campagnes de communication jouant un rôle essentiel dans la sensibilisation à ces signes et dans la bonne compréhension des choix stratégiques des enseignes. Pour résumer, « l'identité de marque fournit le cadre de cohérence de la marque dans sa globalité. Elle est un concept pour pallier les limites du positionnement, guider les modes d'expression de la marque, assurer l'unité et la permanence de celle-ci » (Kapferer, 2003 : 107). Prenons l'exemple du projet de marque Auchan, proposé par André Tordjman¹¹ en mars 2001, qui s'articule autour de six valeurs (Benouin et Héliès-Hassid, 1993 : 245) : une marque discount (accroître le pouvoir d'achat des clients), de confiance (assurer la sécurité alimentaire et non alimentaire), authentique (souci de vérité, rappels des origines), de découverte (nouvelautés et expériences), relationnelle (conviviale et au service de ses clients), et simple (gain de temps, facile).

A présent, nous développons les concepts d'image de marque et de capital-marque, fondamentaux dans le succès des marques.

1.2.2) L'image de marque et le capital-marque

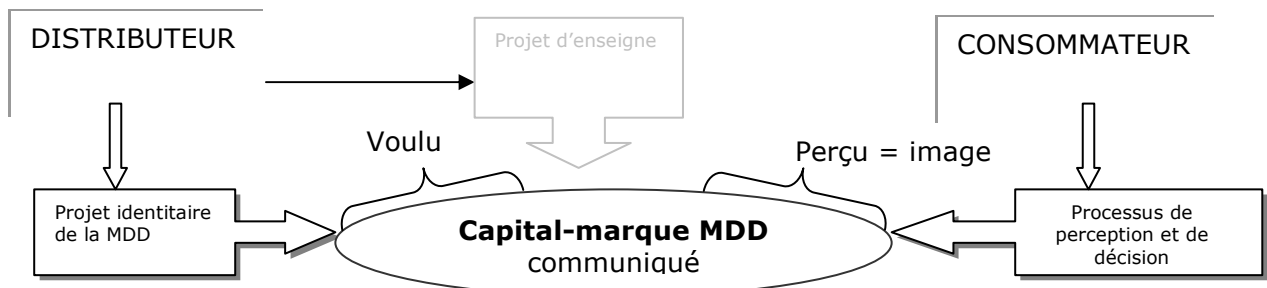
L'image se définit comme « l'ensemble des caractéristiques ou attributs à partir desquels les consommateurs évaluent la marque et la comparent à d'autres » (Ladwein, 1998). D'où, l'importance d'une réflexion poussée en amont sur l'identité de marque. Il arrive que fréquemment, des écarts existent entre les perceptions des consommateurs et ce qui est voulu par l'enseigne, du fait entre autres de la mise en pratique du positionnement au niveau local par les magasins et par le personnel en relation (Pontier, 1986). En effet, l'auteur identifie trois sources pouvant être à l'origine de ces écarts : la diversité des environnements dans lesquels les points de vente évoluent (par exemple : la concurrence spécifique de certaines enseignes) conduit à une décentralisation des choix de positionnement (adaptabilité du point de vente à son environnement). Par ailleurs, la propre personnalité du directeur du magasin influence le management de son point de vente. Enfin, la perception des clients vis-à-vis du positionnement de l'enseigne dépend de l'action du personnel (par exemple son bon vouloir à s'exécuter). De là, il nous paraît pertinent de réaliser cette étude fondée sur la comparaison des positionnements perçus (autrement dit, les positionnements décodés par les consommateurs) et des positionnements diffusés (c'est-à-dire, le positionnement tel qu'il est appliqué par les magasins), et d'en identifier les divergences et les congruences pour mieux cerner le positionnement effectif des marques (voir ci-après le schéma de synthèse des positionnements).

Par ailleurs, si nous nous appuyons sur une définition plus large du concept d'image de marque, c'est-à-dire défini comme les perceptions de la marque reposant sur un ensemble d'associations fonctionnelles et abstraites, stockées en mémoire (Keller, 1993), alors ce concept apparaît comme l'une des composantes d'un concept plus riche (figure 1) : le capital-marque (*brand equity*) ou « valeur ajoutée qu'une marque apporte à un produit » (Changeur et Dano, 1996). Trois dimensions du capital-marque sont actuellement synthétisées par deux auteurs (Changeur et Dano, 1998) : la dimension perceptuelle composée de l'attention envers la marque et les associations de la marque traduites sous forme d'utilités pour le consommateur ; la dimension affective appréhendée par l'attachement durable du consommateur à la marque ; et la dimension comportementale mesurée par la préférence et le choix de la marque par le consommateur. Ici, nous nous concentrons sur la première dimension. En effet, le capital-marque se constitue d'associations qui varient en force [« la force traduit une capacité à rendre une promesse crédible et à lutter contre la concurrence » (Changeur et Dano, 1998). L'image de marque se construit à partir d'associations fortes

¹¹ André Tordjman est le directeur marketing de l'enseigne Auchan.

(Keller, 1993). Les associations fortes contribuent à la construction d'une marque forte (Farquhar, 1989)], en unicité [l'unicité amorce la différenciation de la marque (Keller, 1993 ; Aaker, 1996)], en « favorabilité » ou en valence [« seules les associations positives ont de la valeur, elles constituent la base du capital-marque » (Changeur et Dano, 1998 ; Dacin et Smith, 1994)], en cohésion c'est-à-dire la congruence entre les différentes associations [la cohésion assure la clarté du positionnement et sa mémorisation (Keller, 1993)]. Ces associations doivent être stables dans le temps, et pertinentes, pour être exploitables dans de nombreuses catégories de besoins (ce qui facilite l'extension de la marque dans des catégories nouvelles). Ainsi, il s'agit pour les enseignes d'orienter leur réflexion sur les dimensions du capital-marque¹², afin de pérenniser la valeur de leurs marques (c'est-à-dire de maintenir leur rente stratégique). Les travaux célèbres de Aaker sur le capital-marque mettent en lumière les quatre grands leviers (décomposés eux-même en plusieurs actions) de création de valeur pour le consommateur et l'entreprise. Nous retrouvons les axes de la fidélité à la marque, de la notoriété, de la qualité perçue et de l'image de marque (Aaker, 1991).

Figure 1 : Schéma de synthèse



Pour clore ce cadre conceptuel, nous proposons de nous concentrer sur le concept de positionnement, nécessaire pour l'efficacité commerciale.

1.2.3) Le positionnement

Ce concept trouve son origine dans une réflexion menée par deux publicitaires américains (Ries et Trout, 1993 : 35-42), qui en 1972 publient pour la première fois, un article sur le concept de positionnement, annonçant une rupture dans la manière de pratiquer le métier de publicitaire dans les années qui suivraient. Voici un extrait du chapitre réservé à la loi de la perception, qui nous montre la « philosophie » avec laquelle, les enseignes doivent mener leur lutte concurrentielle : « Il n'existe pas de réalité absolue, de « données objectives ». Pas de produit qui soit « objectivement » meilleur que les autres. Le monde du marketing n'est fait que de perceptions dans l'esprit des consommateurs ou des clients potentiels. La perception est la réalité du marketing. Tout le reste n'est qu'illusion. ». C'est ainsi que les auteurs définissent le positionnement d'un produit en insistant davantage sur les dimensions perceptuelles des prospects, que sur les caractéristiques propres du produit (Ries et Trout, 1987 : 2-3). Finalement, il s'agit pour l'entreprise de se « créer une position dans l'esprit du prospect, une position qui ne prend pas seulement en considération les forces et faiblesses de l'entreprise, mais aussi celles des concurrents » (Ries et Trout, 1987 : 24).

Ces idées sont reprises en France, définissant ainsi le positionnement : « positionner un produit et/ou une marque revient à lui donner une place déterminée et suffisamment forte dans l'esprit des consommateurs pour se démarquer des concurrents » (Dubois, 1979). Par conséquent, il s'agit dans un premier temps que les associations des consommateurs relatives à la marque soient reliées à une catégorie de produits précise (c'est-à-dire l'identification), ce qui détermine le périmètre de concurrence directe dans lequel la marque est en concurrence. Dans un second temps, il s'agit de différencier la marque par un ensemble d'attributs ou d'utilités importantes, saillantes et déterminantes pour le consommateur guidant ainsi ses préférences et ses choix de marques (Myers et Alpert, 1968 ; Alpert, 1980 ; Aaker, 1996). Plus les associations générées par la marque dans l'esprit des consommateurs sont uniques, fortes et positives, plus les connaissances stockées en mémoire par le consommateur sont

¹² Nous précisons que dans le cadre de cette étude, nous ne nous concentrons pas sur les associations générées par les consommateurs envers les marques étudiées, ce qui influencera par la suite le choix de la méthodologie qualitative retenue.

distinctes, assurant ainsi l'efficacité du positionnement de la marque, ce qui indéniablement favorise la création de valeur à long terme (Keller, 1993).

Afin d'enrichir la différenciation des marques, certains auteurs proposent aux distributeurs d'ajouter à la dimension prix (reflet d'une stratégie de volume fondée sur la domination des coûts), qui certes nécessaire, n'est pas suffisante, des leviers reposant sur les tendances de consommation des consommateurs (Rieunier et Volle, 2002). D'après ces mêmes auteurs, ces nouveaux axes offrent des dimensions plus riches permettant de mieux discriminer les positionnements.

En outre, certains soulignent dans leurs travaux sur le positionnement concurrentiel des marques, et les sources de formation de la part de marché des marques, le danger d'interprétation des perceptions des consommateurs. En effet, « les cartes de positionnement perceptuel (obtenues des sondages fondés sur les perceptions des consommateurs) ne permettent pas au manager d'identifier réellement les produits avec lesquels il est le plus en concurrence » (Bourgeat et Merunka, 1988). Les perceptions des consommateurs fournissent une mesure de concurrence « théorique » ou « potentielle ». C'est pourquoi, si nous voulons étudier la concurrence effective de certaines MDD, nous devons coupler trois approches : la volonté du distributeur¹³ (autrement dit, le positionnement voulu) avec la mise en oeuvre par les magasins (c'est-à-dire le positionnement diffusé) et les perceptions des consommateurs (en d'autres termes, le positionnement perçu).

A présent, nous présentons les objectifs qui guideront notre travail, et conditionneront le mode de résolution du problème traité.

II. OBJECTIFS DE RECHERCHE

D'une part, notre travail consiste à :

- vérifier l'existence de typologies différenciées de MDD, reflets de positionnements originaux et distincts, amorcés par « la troisième génération » de MDD.
- identifier des effets possibles de cannibalisation entre les MDD d'une même enseigne. En effet, à trop développer de nouvelles marques en vue d'améliorer la couverture du système d'offre, les enseignes courent le risque de « cannibaliser » leur propre assortiment, et d'introduire la confusion dans l'esprit des consommateurs.
- identifier les perspectives de développement, c'est-à-dire, remarquer s'il existe encore des positions non occupées par les MDD, qui seraient de nouvelles sources de compétitivité.
- finalement, détecter des stratégies d'offre et des comportements concurrentiels.

D'autre part, par l'étude du positionnement perçu en parallèle de l'étude du positionnement diffusé, nous sommes en mesure de :

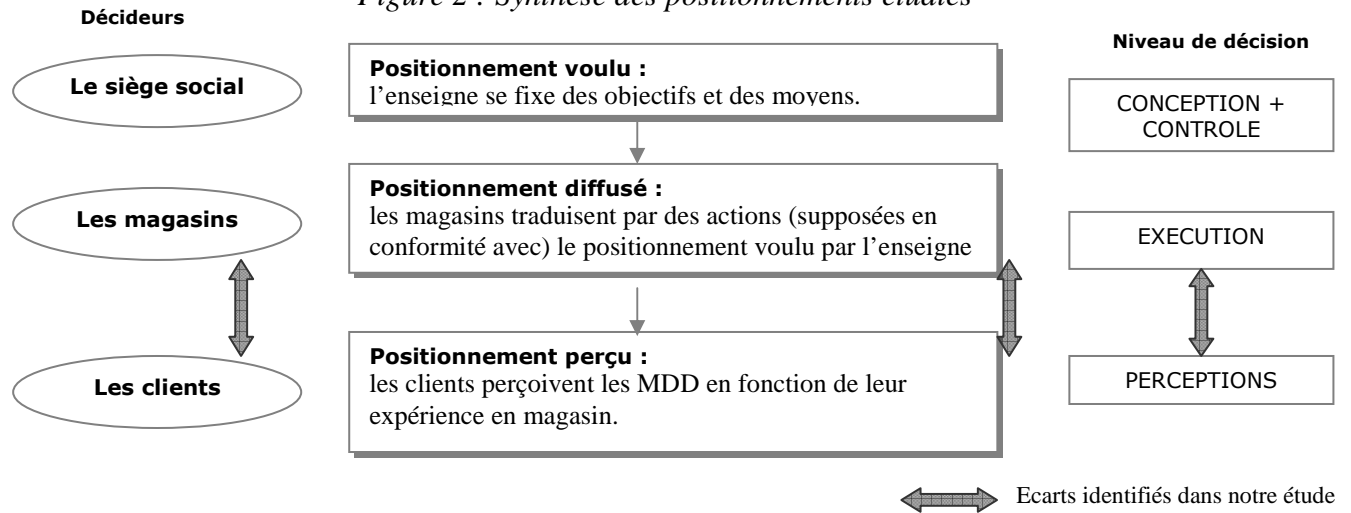
- produire une information sur la manière dont les magasins appliquent le positionnement décidé par le siège social, et influencent par conséquent, les perceptions et les préférences des consommateurs.
- mesurer des écarts possibles entre les perceptions des consommateurs et les volontés des distributeurs.

Ce travail devient nécessaire en vue d'ajuster le management des points de vente (soit dans la révision de leurs objectifs, soit dans la mise à disposition de ressources supplémentaires pour améliorer la mise en oeuvre), et rendre ainsi performants et efficaces les positionnements des diverses MDD de notre décideur¹⁴. En vue de clarifier notre approche, nous proposons un schéma sur les positionnements que nous souhaitons étudier (figure 2) :

¹³ Par contrainte d'accessibilité des données nous orientons notre travail sur deux dimensions : la diffusion des positionnements des marques par les magasins et les perceptions de ces mêmes positionnements par les consommateurs.

¹⁴ Nous réalisons cette étude avec l'accord et la supervision du groupe Carrefour France.

Figure 2 : Synthèse des positionnements étudiés



En vue d'atteindre nos objectifs de recherche, nous suivons un protocole méthodologique combinant une phase qualitative, servant à identifier les attributs différenciant les marques, et une phase quantitative pour mesurer et restituer de façon lisible l'information globale.

III. STRATEGIE METHODOLOGIQUE

Nous avons débuté notre investigation par une phase qualitative, afin dans un premier temps d'améliorer notre compréhension du problème et de nous familiariser plus précisément avec le champ de recherche des MDD. Puis, lors de cette approche qualitative nous avons mené une investigation plus précise en éliminant certaines éventualités, pour finalement construire des outils adaptés au traitement de notre problème.

III.1) La phase exploratoire qualitative

Tout d'abord, nous avons procédé à la mise en place de techniques qualitatives nous permettant de compléter notre revue de la littérature, et d'atteindre par conséquent les objectifs de cette phase exploratoire.

III.1.1) Les Triades de Kelly appliquées au positionnement perçu par les consommateurs

Pour connaître les positions occupées par les marques dans l'esprit des consommateurs, nous avons retenu la méthode des Triades de Kelly (Aaker et Shansby, 1982 ; Levy-Leboyer et al., 1985). Ses objectifs (appliqués au marketing) visent principalement à cerner des positionnements, et à identifier les attributs déterminants et différenciant les marques, dans le cadre d'un processus de choix. Ainsi, cette technique convenait pour atteindre les objectifs que nous nous étions fixés. Ainsi, nous avons formé des « Triades » à l'aide des packagings de nos marques, et nous demandions à notre échantillon « quel est l'élément qui diffère des deux autres, et pourquoi cet élément diffère des deux autres ? » (Levy-Leboyer et al., 1985). Nous avons mené des tables rondes ne dépassant pas quatre personnes par séance. Notre échantillon se disait de convenance, car il ne reposait sur aucun critère d'échantillonnage, et se composait sur la base du volontariat. Par conséquent, nous devons être critiques face aux résultats qui en découlent. Nous avons réalisé ce travail avec l'aide de vingt quatre personnes résidant sur la zone Nord de Nantes. A l'issue, nous disposons d'un second ensemble évoqué (le premier étant celui extrait de la littérature).

Pour conclure ce travail exploratoire, nous avons rencontré quelques experts de la distribution, afin de réunir une information la plus riche possible, et de préciser certains aspects de notre recherche.

III.1.2) Les avis d'experts

Nous avons sollicité les compétences des directeurs marketing de Carrefour hypermarchés France et de Carrefour Proximité France¹⁵, afin de connaître les attributs qui étaient à leurs yeux primordiaux dans une réflexion sur le positionnement. C'est ainsi que nous avons constitué un troisième ensemble évoqué, composé de : la qualité effective des produits, la stabilité de la politique qualité dans le temps, le différentiel de prix par rapport à la marque leader, les éléments d'une politique de sécurité alimentaire, et l'image de l'enseigne portée par la MDD (ce que nous avons appelé la marque « transcendée » par son enseigne). Par ailleurs, nous nous étions entourés des savoirs et des conseils des professionnels du marketing de la distribution. C'est ainsi, que nous avons rencontré d'une part, le rédacteur en chef du magazine *Linéaires* et d'autre part, le directeur marketing de Panel International. De là, nous avons progressé sur le type de catégorie-produits¹⁶ à retenir (c'est-à-dire l'emmental en brique) et sur la nature de la marque référente en matière de prix¹⁷ (puisque nous devions calculer un différentiel de prix).

Dans un second temps, nous avons poursuivi par une phase quantitative. En effet, nous cherchions à observer et décrire le phénomène que nous étudions, autrement dit, à fournir une photographie du marché à un moment donné. C'est pourquoi, nous avons utilisé les méthodes de statistiques descriptives.

III.2) La phase quantitative

Notre investigation a débuté par l'étude des positionnements perçus par les consommateurs, comprenant l'ensemble des éléments de la démarche statistique.

III.2.1) Les positionnements des marques perçus par les consommateurs

Nous avons créé un questionnaire¹⁸ en vue de recueillir les perceptions des consommateurs, en opérationnalisant les variables par l'emploi d'une échelle de Likert en sept points¹⁹. En effet, plus le nombre de réponses proposé est élevé, plus nous gagnons en fiabilité de l'outil. C'est pourquoi, nous avons retenu l'échelle de Likert en sept points (d'autant plus que les travaux de Miller en 1956, nous indiquaient un seuil maximal de sept occurrences, au-delà duquel la mémorisation à court terme devenait difficile).

Concernant le profil des consommateurs interrogés, nous avons constitué un échantillon de convenance de clients réguliers de l'enseigne Carrefour (cible de notre décideur), ayant la particularité de consommer de l'emmental en brique²⁰. Nous avons collecté les données auprès d'un échantillon de cent quatre-vingt-six consommateurs. Puis, concernant la variable d'image d'enseigne (proposée par les directeurs marketing de Carrefour), nous l'avons introduite via le baromètre des clients Carrefour disponible au siège social de l'enseigne. Nous avons administré le questionnaire en mode face-à-face (en possession de chacun des packaging des marques étudiées, facilitant ainsi la reconnaissance), et nous avons choisi les rayons non alimentaires du magasin pour la passation. Ce choix se justifiait par l'attitude plus disposée des consommateurs dans ces rayons. Enfin, nous avons traité les données par une Analyse en Composantes Principales pour une lecture plus synthétique du phénomène étudié (Evrard, et al., 2003 : 401-410).

¹⁵ Concernant les MDD à sélectionner, notre décideur nous a recommandé de ne pas nous intéresser aux MDD thématiques, et par conséquent de choisir des catégories de produits où elles n'étaient pas référencées.

¹⁶ Nous avons retenu l'emmental en brique pour les raisons suivantes : c'est une catégorie moyennement impliquante pour le consommateur ce qui signifie que la part de marché de la MDD est sans doute assez élevée ; c'est une catégorie suffisamment « markétée » où le poids de la marque nationale s'équilibre à celui de la MDD ; c'est une catégorie où il existe plusieurs niveaux de gamme de MDD ; l'emmental est un produit dont la préparation n'affecte pas « les sens de dégustation » ; enfin, l'emmental est un produit peu sophistiqué, ce qui exclut la surreprésentation des MDD de « niche » (ou thématiques).

¹⁷ D'après G.Ferronnière, directeur marketing de Panel International, « les marques de distributeurs sont devenues la référence en termes de prix pour les consommateurs », propos recueillis par P.Bachelier pour le magazine *Linéaires*, n°188, p.12 (2004). Ainsi, nous avons réalisé une enquête préalable pour déterminer ce référent. D'après les résultats, la marque nationale était encore le référent pour cette étude.

¹⁸ Avant de l'administrer, nous avons réalisé un pré-test sur 10% de l'échantillon, soit dix neuf personnes. Ce travail s'est avéré utile pour la compréhension du questionnaire par les consommateurs.

¹⁹ L'emploi de l'échelle de Likert pour mesurer les perceptions et les attitudes des consommateurs à l'égard d'une marque est souvent préconisée et utilisée dans la littérature.

²⁰ Ces deux conditions du profil requis pour participer à l'étude, nécessitaient de poser deux questions filtres au démarrage du questionnaire.

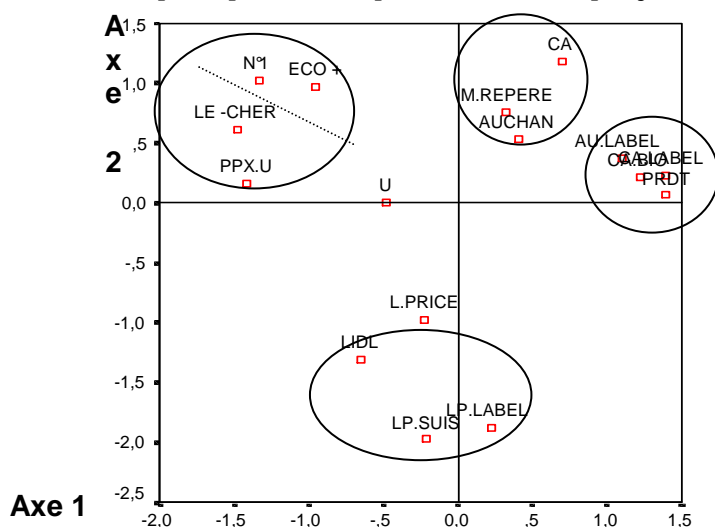
A propos de l'échantillon d'enseignes retenues pour l'étude, nous proposons qu'elles soient : représentatives de la concurrence (enseignes d'hypermarchés/supermarchés, de hard discount et de soft discount) ; représentatives des stratégies de marques (les enseignes doivent rendre compte de la diversité actuelle des stratégies) ; et localisées sur des zones de chalandises les plus proches possibles (c'est-à-dire aux caractéristiques similaires). Ainsi, nous avons déterminé notre échantillon de MDD sous la contrainte de ces conditions. A l'issue, nous avons retenu les six enseignes suivantes : Carrefour, E.Leclerc, Auchan, Système U, Lidl et Leader Price. Puis, nous nous sommes dotés de toutes les MDD de la catégorie emmental en brique de chacune de ces enseignes (voir A1 tableau a : Le statut des marques étudiées). Enfin, nous avons choisi comme marque nationale, la marque Président puisque d'après les équipes marketing de cette marque et les résultats confirmés des magasins, elle était leader (en comparaison des autres marques nationales) sur le marché des emmentals en brique.

A présent, nous sommes en mesure de visualiser la situation concurrentielle des MDD, par l'emploi d'une technique statistique particulière : l'Analyse en Composantes Principales. Compte tenu de nos objectifs, plusieurs méthodes pouvaient correspondre (par exemple : le MultiDimensional Scaling). Toutefois, nous les avons sélectionnées selon leur degré d'approfondissement sur les données. En effet, pour clarifier la situation concurrentielle que nous observons, nous avons utilisé des techniques de classification, qui ne sont permises qu'avec certaines techniques dont l'Analyse en Composantes Principales.

III.2.1.1) Les résultats de l'Analyse en Composantes Principales

Au préalable de notre analyse des résultats, nous exposons la carte factorielle des positionnements perçus. Par cet outil statistique, nous visualisons facilement la situation concurrentielle étudiée (figure 3).

Figure 3 : Carte perceptuelle des positionnements perçus (logiciel SPSS)



-Axe 1 : Marques « qualitatives » vs marques « génériques »

-Axe 2 : Marques « premiers prix emblématiques », vs marques « opportunistes »

PRDT : Président	AU.LABEL : Auchan Label Rouge	CA.LABEL Carrefour Label Rouge
L. PRICE : Leader Price	N°1 : marque premier prix Carrefour	CA.BIO : Carrefour Bio
LP LABEL : Leader Price Label Rouge	LE – CHER : marque premier prix Auchan	CA : Carrefour
LP SUIS : Leader Price Emmentaler (fromage Suisse)	M.REPERE : Marque Repère de E.Leclerc	U : marque de Système U
Etoile d'Or : marque de Lidl	ECO + : marque premier prix E.Leclerc	PPX U : Vert Bosquet (Premier prix U)

III.2.1.1.A) Les contributions des marques à la formation des axes factoriels

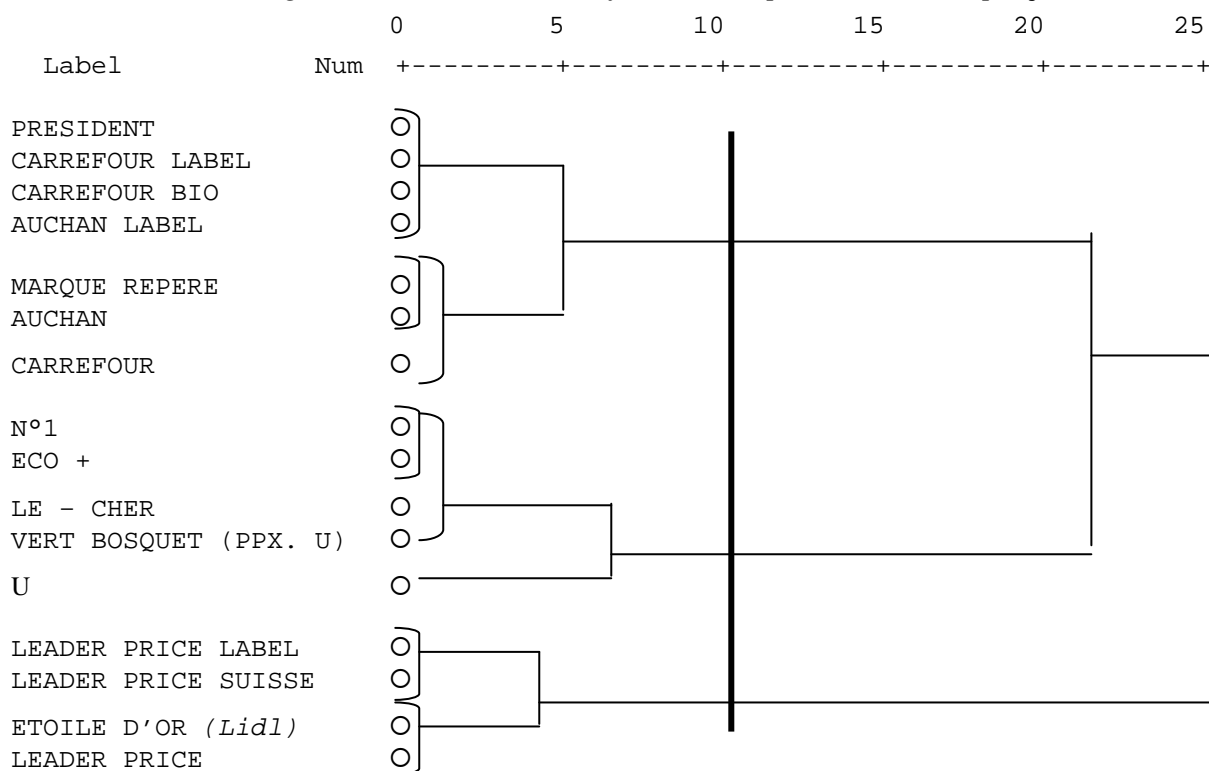
Nous avons évalué la contribution des marques à chaque axe, afin de confirmer notre lecture graphique²¹ (voir A2, tableau b : La contribution des marques à la formation des axes). Etaient constitutives de l'axe 1 : Président, Carrefour Bio, Carrefour Label Rouge, Carrefour, Auchan Label Rouge, Carrefour, Marque Repère, Auchan, Le Moins Cher, Etoile d'Or de Lidl et le Vert Bosquet (Premier prix U). Ainsi, nous avons détecté des MDD à forte valeur ajoutée opposées à des MDD à forte compétitivité prix, avec entre les deux statuts, des MDD pivots ou en position intermédiaire sur les deux composantes : qualité et prix.

Pour l'axe 2 : N°1, Eco+, Leader Price label Rouge, Leader Price Suisse. C'est ainsi que nous avons observé des MDD fortement signalées et créées dans le but de véhiculer une image très discount de l'enseigne. A l'opposé, nous obtenions des marques de soft discount destinées à enrichir qualitativement l'offre globale, contredisant le positionnement général de leur enseigne.

III.2.1.1.B) Les typologies des marques

Qu'elles soient de types hiérarchiques ascendantes (voir A2, tableau c : La chaîne des agrégations) et non hiérarchiques (voir A2, tableaux d : La typologie non hiérarchique), les analyses typologiques employées étaient concordantes²² dans l'extraction de groupes de marques homogènes (Evrard et al., 2003 : 420-429). Concernant les méthodes non hiérarchiques, nous avons décidé de les lancer sur trois puis quatre groupes. Après les tests d'optimisation (minimisation du rapport de la variance intra classes sur la variance inter groupes et maximisation de la variance inter groupes sur la variance totale) nous avons retenu finalement quatre groupes. Voici l'arbre de classification composé des classes homogènes de marques (figure 4) :

Figure 4 : L'arbre de classification des positionnements perçus



C'est ainsi que nous avons observé l'existence de MDD à forte valeur ajoutée (ce sont des MDD « qualitatives »), capables de proposer une offre différenciée, qualitativement supérieure, et sécurisée tout au long de son processus de production. D'autres MDD pouvaient être considérées comme intermédiaires (jouant le rôle de « pivots » entre les marques nationales et les premiers prix). Nous avons également constaté des MDD

²¹ Les marques U et Leader Price ne sont pas interprétables sur la carte factorielle, du fait de cosinus carrés non significatifs.

²² En traçant la perpendiculaire sur les branches les plus longues de l'arbre de classification (ou dendrogramme), nous détectons trois groupes. Toutefois il semble que les positionnements révélés par les axes et la chaîne des agrégations distinguent quatre groupes.

« génériques » (constituant une alternative uniquement économique). Enfin, nous avons repéré des positionnements récents de marques « opportunistes ». Comme leur nom l'indique, elles sont destinées à satisfaire une clientèle détournée des hypermarchés. Autrement dit, une partie de la clientèle des hypermarchés ne se satisfait plus de l'offre proposée (par exemple du fait d'une dégradation du ratio qualité prix), ce qui explique de forts taux de mixité inter-types (c'est-à-dire entre formats de magasins), et parfois, la perte définitive de cette clientèle. Celle-ci étant habituée à un choix étendu de gammes, il s'agit pour les soft discounters, d'approfondir l'assortiment, par la création de marques plus qualitatives. Nous résumons ces résultats dans le tableau suivant (tableau 2) :

Tableau 2 : Les classes observées des positionnements perçus

Groupe 1 : marques « qualitatives » <i>Marque ligne</i>	Groupe 2 : MDD « opportunistes »		Groupe 3 : MDD « entrée de gamme » <i>Marque propre premier prix</i>	Groupe 4 : marques « pivots » <i>Cœur de gamme</i>
Président	Leader Price L. Rouge	MDD « premier prix emblématiques »	N°1	Marque Repère
Carrefour Bio	Leader Price Suisse		Eco +	Auchan
Carrefour L. Rouge	Etoile d'Or de Lidl		Le Moins Cher	Carrefour
Auchan L. Rouge		MDD « génériques »	Vert Bosquet (Premier prix U) Etoile d'Or de Lidl ²³	

A ce stade, nous fournissons une interprétation des résultats que nous venons d'obtenir, afin de retirer des informations sur les pratiques des distributeurs quant à leur portefeuille de marques et sur leurs stratégies. Enfin, nous étudions les perspectives de positionnements porteurs pour l'avenir, c'est-à-dire l'identification de positions encore non occupées par des marques, et dont la performance potentielle existe.

III.2.1.2) L'interprétation des résultats obtenus

III.2.1.2.A) Sur les portefeuilles de marques

Nous avons d'une part observé, des effets de cannibalisation pour l'enseigne Carrefour avec ses marques Carrefour Label Rouge et Carrefour Bio. Toutefois, la cannibalisation de ces marques n'est pas négative. En effet, les consommateurs ne retirent pas les mêmes bénéfices de consommation, ce qui distingue fortement ces deux marques dans leurs objectifs de réponses aux attentes. D'autre part, nous avons relevé des cannibalisations entre les marques Leader Price Label Rouge et Leader Price Emmentaler. Cette situation paraît plus dangereuse, car d'une part, les consommateurs Carrefour ne les différencient pas et d'autre part, ils ne les perçoivent pas comme des marques qualitatives. Ainsi, l'enseigne subit des coûts de différenciation non perçue. Toutefois, nous sommes prudents, puisqu'il s'agit de l'opinion des clients Carrefour et non des clients habituels de l'enseigne Leader Price.

III.2.1.2.B) Sur les stratégies des distributeurs

Au regard des résultats obtenus, nous déduisons que premièrement, Carrefour, Auchan et E.Leclerc suivent des stratégies de couverture en complétant de leurs marques le maximum de niveaux de gamme. Ainsi, nous observons des MDD « qualitatives » pour Auchan et Carrefour, témoignant de stratégies qualité ou encore appelées de différenciation. Puis, s'ajoutent des MDD « pivots », traduisant des stratégies qualité-prix menées par les trois enseignes. Enfin, s'additionnent des MDD « génériques », reflets des stratégies prix.

Par ailleurs, nous soulignons les comportements imitatifs des enseignes Auchan et E.Leclerc à l'égard de Carrefour, car historiquement, cette enseigne est la première des trois à avoir proposé des MDD qu'elles soient basiques ou thématiques. En effet, par l'observation, nous retrouvons les marques Carrefour entourées des autres dans chacun des territoires occupés initialement. Enfin, nous ne détectons aucune stratégie d'innovation, car toutes les

²³ Nous incluons la marque Etoile d'Or dans deux groupes : les MDD génériques, car sa contribution à cet axe est forte ; mais cette même marque se retrouve dans le groupe des « MDD opportunistes » de l'enseigne Leader Price. Ceci traduit un « effet de halo » entre l'image forte de hard discount et l'ensemble des marques qui y sont distribuées. Autrement dit, les marques Leader Price Label Rouge et Leader Price Emmentaler subissent l'image du positionnement très discount des enseignes du même format.

MDD participant à cette étude se retrouvent intégrées dans des groupes. Toutefois, ce résultat semblait prévisible du fait de l'absence de MDD thématiques, relevant véritablement de stratégies d'innovation.

III.2.1.2.C) Sur les perspectives de développement de nouveaux positionnements

D'après nos espaces concurrentiels, il semble que la perspective de développement de positionnements porteurs ne soit pas pertinente pour les distributeurs (a contrario, ceux-ci peuvent se révéler intéressants pour les maxi-discounters qui ne fondent pas leur stratégie sur les mêmes axes de progrès que les distributeurs). En effet, sur les axes précis de notre étude, seules trois zones libres subsistent et formeraient un continuum de tous les positionnements :

- des marques qualitatives (cadran sud-est sur la carte factorielle) ne véhiculant aucune image d'enseigne. Ici, cette option n'est pas pertinente pour les distributeurs, car les MDD actuelles et surtout futures doivent contribuer à la construction d'une image discount et porter un message emblématique et symbolique de l'identité de l'enseigne. Ici, ces marques transmettraient une idée de qualité, de sécurité et de choix. Ainsi, en nombre trop important, l'enseigne court le risque d'un « dépositionnement » de son image prix, sans pour autant le capital-enseigne.

- des marques « hard discount » (cadran sud ouest sur la carte factorielle) dépourvues de signalétique et non porteuses d'image. En effet, ces marques auraient pour seule vocation de proposer une offre encore moins chère que les premiers prix. Non seulement cela peut remettre en cause la clarté du positionnement prix des marques premier prix, (nous pensons à des effets de cannibalisation probables), mais également cela remet en question le positionnement économique des marques enseignes (dans le cas où le fabricant est le même et le prix étant environ 40% plus cher). De plus, par ce positionnement les hypermarchés s'attaquent frontalement au concept de hard discount, ce qui n'est pas forcément pertinent. En effet, les stratégies d'évitement par différenciation et innovation sont généralement plus efficaces, puisqu'elles limitent entre autres les possibilités et les facilités de comparaison. Enfin, ce choix de positionnement sous-entend un décrochage prix de plus de 55% du prix de la marque nationale, ce qui ne nous semble pas à la portée des distributeurs, compte tenu de la structure de leurs coûts (et notamment leurs coûts fixes). Par le choix d'une telle option, nous pensons qu'à terme, nous assisterons à une destruction de la valeur en général (comprenant celle créée par les marques, mais aussi par l'ensemble des prestations de service proposées par les distributeurs...etc) davantage qu'à sa création.

- des marques « intermédiaires » (cadran nord ouest sur la carte factorielle) assurant le continuum des marques enseignes jusqu'aux premiers prix, avec une signalétique moyenne voire faible. Une variante de ce positionnement existe par l'absence de signalétique (ce qui place la zone sur le cadran sud ouest supérieur de la carte factorielle) et de lien à l'image d'enseigne. Ce positionnement tout à fait réaliste a déjà été retenu par Carrefour, notamment en lançant les produits « PCI »²⁴. Toutefois, le créneau d'offre étant étroit (en prix et en valeur d'usage) et peu ou pas signalé (en magasins et lors des campagnes publicitaires), qu'il nous semble dépourvu d'efficacité. Mais cette tendance semble déjà bien amorcée car nous remarquons des stratégies similaires chez les concurrents, notamment chez Cora. En effet, d'après Alain Pardon, responsable des MDD de l'enseigne « un test est actuellement en cours » sur le positionnement hard discount de certaines références²⁵. Sur un plan théorique, nous analysons ce choix stratégique comme une volonté de ralentir le cycle de la « Roue de la distribution ». En effet, en s'appuyant entre autres sur les travaux de Hollander (1960) et Davidson et al. (1976)²⁶, nous réalisons l'idée suivante : l'arrivée du hard discount vient rompre le cycle des hypermarchés en développant une nouvelle forme de vente plus agressive (c'est-à-dire proposant son offre à un prix très compétitif et supportant des coûts plus faibles). Or, les hypermarchés (même avec leurs MDD, et surtout grâce à elles) ont profité au fur et à

²⁴ HDL : la MDD anti-hard-discount de Carrefour, *Linéaires*, n°186, 28-29.

²⁵ Propos recueillis par P.Bachelier pour le magazine *Linéaires*, n°188, p.14 (2004).

²⁶ M.McNair est l'auteur de référence concernant le concept de « roue de la distribution ». Même si l'approche est descriptive et mécaniste, elle n'en reste pas moins d'une large portée pour notre analyse.

mesure du temps, d'augmenter leurs marges, justifiant d'une montée en gamme des produits²⁷. Ainsi, afin de prolonger la durée de vie du format hypermarché²⁸, les distributeurs optent pour une combinaison stratégique particulière, loin d'être aussi binaire que nous l'annonçons, c'est-à-dire, un développement de MDD thématiques à forte rentabilité (et génératrices de différenciation) et le maintien de gammes génériques pour la rotation et la croissance des volumes, révélateurs d'attraction commerciale.

Après cette première mesure des positionnements perçus, nous répliquons la même démarche statistique pour l'étude des positionnements diffusés des marques, en vue de comparer les deux types de positionnements.

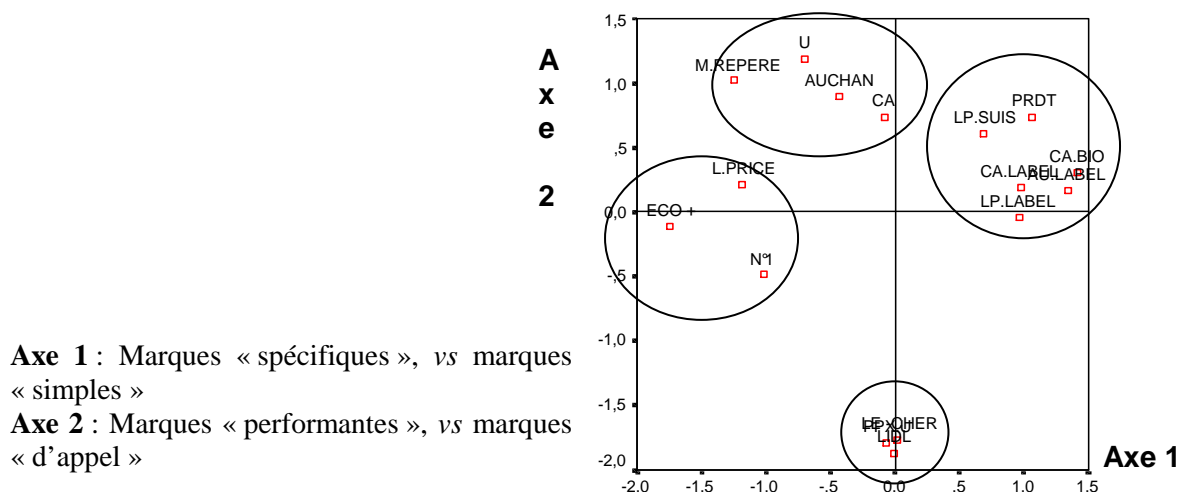
III.2.2) Les positionnements des marques diffusés par les magasins

Pour obtenir les données issues des positionnements diffusés par les magasins, nous avons construit une grille d'observation²⁹ (voir A3, L'ensemble de la démarche de construction de la grille d'observation). En effet, nous cherchons un moyen d'évaluer ces variables de manière « réelle » (à la différence des perceptions subjectives), c'est pourquoi nous ne pouvons pas reprendre l'échelle de Likert. C'est ainsi que nous avons décomposé chaque variable en modalités³⁰ selon une échelle nominale ou binaire. A l'issue, nous avons sommé l'ensemble des notes partielles obtenues, afin d'extraire un score global pour chaque variable, s'apparentant à une donnée métrique (puisque la relation d'ordre est à présent régulière), indispensable pour le lancement statistique. Nous avons procédé de cette manière pour les variables suivantes : la différenciation du packaging, l'information du packaging, la sécurité, la signalétique et la visibilité en rayon. D'autres variables se sont évaluées sur le mode ordinal : la signature du nom de l'enseigne, le différentiel de prix, la qualité-produit, la position en rayon, et l'image de l'enseigne³¹. Afin d'être en mesure de comparer les résultats des deux types de positionnements (perçus et diffusés), nous avons répliqué la même méthodologie, à savoir l'Analyse en Composantes Principales. Au total, nous avons collecté et traité 6053 données.

III.2.2.1) Les résultats du traitement statistique

Avant d'exposer les résultats obtenus, nous proposons cette carte factorielle issues des Analyses en Composantes Principales, et éditée par le logiciel SPSS (figure 5).

Figure 5 : Carte perceptuelle des positionnements diffusés (logiciel SPSS)



²⁷ Chez cora, Alain Pardon (responsable MDD), reconnaît les propos suivants « nous sommes peut-être allés trop loin dans la valorisation. Un exemple, la fermeture zip sur un sachet de légumes...est-elle vraiment justifiée sur une MDD ? », *Linéaires*, n°188, p.14 (2004).

²⁸ La création de nouveaux discounters (tels que « Géant Discount », « L » de E.Leclerc, Hyper Champion Fives...) témoigne de cette volonté de ralentir le cycle de vie du format hypermarché.

²⁹ L'observation appartient aux méthodes, dites exploratoires qualitatives. Ici, nous n'avons d'autre possibilité que de procéder ainsi, pour recueillir les données relatives au positionnement diffusé.

³⁰ Les modalités reprennent les attributs saillants relevés lors des tables rondes.

³¹ Données issues du baromètre Sofrès 2003, remis par le siège de l'enseigne Carrefour.

III.2.2.1.A) Les contributions des marques à la formation des axes

C'est ainsi que l'axe 1 se formait de marques « spécifiques », au positionnement haut de gamme comprenant ainsi les marques : Président, Carrefour Bio, Carrefour Label Rouge, Auchan Label Rouge. A l'opposé, nous retrouvions des positionnements de marques « simples » sans aucune particularité qualitative : Eco +, Le Moins Cher, Vert Bosquet (Premier prix U) et Leader Price (voir A4, tableau e : La contribution des marques à la formation des axes). Quant à l'axe 2, il se constituait d'une MDD « performante » avec un packaging sophistiqué et située plutôt vers le haut du rayon. Toutefois son niveau de prix moyen, traduisait un objectif mixte de différenciation et de compétitivité prix. Ici, la Marque Repère semblait être la seule marque³² à chercher la maximisation de cette dualité. A l'opposé, nous observions les marques « d'appel » comme N°1, Etoile d'Or de (Lidl) et Le Moins Cher, recherchant uniquement la compétitivité prix au détriment de la différenciation.

III.2.2.1.B) Les analyses typologiques des marques

La double analyse typologique hiérarchique ascendante (voir A4, tableau f : La chaîne des agrégations) et non hiérarchiques (voir A4, tableaux g : La typologie non hiérarchique), a confirmé les groupes a priori constitué sur le plan factoriel. C'est ainsi que nous avons obtenu l'arbre de classification suivant, formé des classes empiriques (figure 6). Enfin, nous récapitulons les groupes obtenus dans un tableau (tableau 3).

Figure 6 : L'arbre de classification des positionnements diffusés

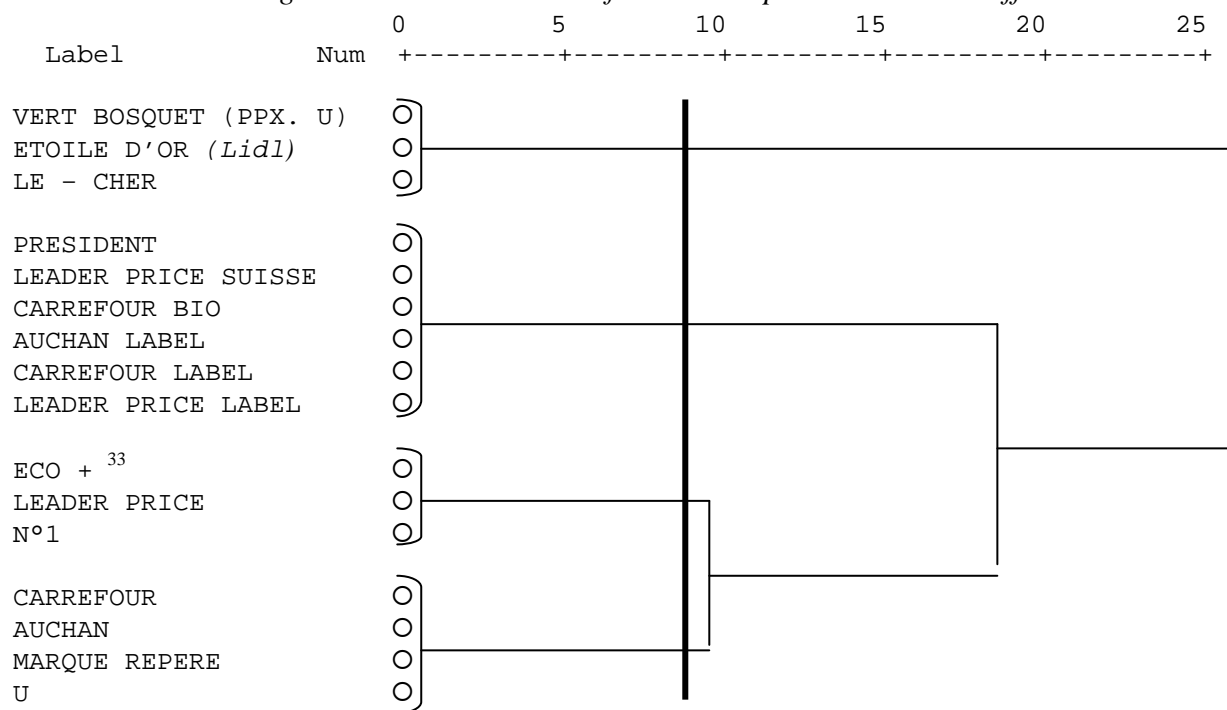


Tableau 3 : Les classes observées des positionnements diffusés

Groupe 1 : MDD « performantes » = maximisation du rapport différenciation-prix <i>Cœur de gamme</i>	Groupe 2 : marques « spécifiques » = maximisation de la valeur <i>Marque ligne</i>	Groupe 3 : MDD « d'appel » = compétitivité prix	Groupe 4 : marques « simples » = alternatives économiques <i>Marque propre</i>
Marque Repère	Leader Label Rouge	N°1	Le Moins Cher
Auchan	Leader Price Emmentaler	Eco +	Vert Bosquet
Carrefour	Auchan Label Rouge	Leader Price	Etoile d'Or
U	Carrefour Label Rouge		
	Carrefour Bio		
	Président		

³² Nous ne pouvons pas interpréter les marques Carrefour, Auchan et U du fait de cosinus carrés non significatifs. Ainsi, nous les retirons de cette analyse.

³³ L'appartenance de Eco+ et N°1 dans le groupe des marques « d'appel » s'explique en partie par le merchandising pratiqué. En effet, elles sont souvent exposées plus en hauteur que les marques comme Le Moins Cher ou Vert Bosquet (Premier prix U), qui sont systématiquement en bas du rayon.

A ce stade, nous livrons notre interprétation des résultats, en proposant une analyse des écarts que nous identifions entre les positionnements perçus et diffusés. D'une part, nous constatons les différences de groupes formés, et tentons d'en proposer une explication ; d'autre part, nous retirons de ces résultats, des points communs nous permettant de renforcer notre raisonnement sur les stratégies en place.

III.2.2.2) L'interprétation des résultats

Il existe des écarts entre les positionnements perçus et diffusés. En revanche, nous n'observons pas de différences sur les stratégies d'innovation (elles sont absentes) et les stratégies qualité-prix (ce sont les mêmes marques). Tout d'abord, d'après les écarts constatés, il semble qu'une différenciation des marques est davantage perçue par les clients qu'elle n'est effectivement voulue, puisque nous obtenons plus de groupes de marques distincts. Ceci témoigne, par conséquent, soit de stratégies efficacement menées par les distributeurs, c'est-à-dire clairement perçues par les consommateurs, soit d'un niveau de saturation psychologique des consommateurs encore non atteint, ce qui les dispose à discerner encore les différences entre les marques existantes. Ainsi, cet état permet la poursuite de développement de nouveaux positionnements porteurs correspondant à des valeurs d'usage et d'utilité encore insatisfaites. Néanmoins, nous soulignons le seul écart dangereux pour Leader Price, puisqu'il semble que dans l'esprit des consommateurs, même ses marques « spécifiques » (telles que Leader Price Label Rouge et Emmentaler) ne soient pas associées aux marques supérieures comme la marque Président, alors que leurs caractéristiques tangibles rejoignent fortement celles de la marque nationale et des autres marques dites « spécifiques ». Nous l'expliquons d'une part, par l'image fortement économique de l'enseigne qui se répercute sur les marques de son assortiment (il y a donc une forte relation descendante entre l'image de l'enseigne et ses marques signées). Ainsi, ce décalage peut porter préjudice à la performance de la stratégie qualité de certaines marques de l'enseigne, c'est-à-dire que les coûts de cette différenciation seront supérieurs à la valeur réellement créée. D'autre part, ce résultat peut s'expliquer par le manque de connaissances des consommateurs sur ces marques, qui par un effet de halo, les associent rapidement à l'image de la marque ombrelle Leader Price. Toutefois, cette remarque s'atténue par les modes d'évaluation engagés dans cette étude. En effet, tout au long du processus de résolution du problème, nous nous focalisons sur les attributs tangibles du produit (et quelques éléments de merchandising) et sur les représentations mentales immédiates des clients Carrefour. Ici, nous ne nous inscrivons pas dans une perspective longitudinale des connaissances (incluant entre autres les expériences passées et le processus d'apprentissage de consommation des marques).

En outre, nous soulignons, une fois de plus, les comportements grégaires des distributeurs, ce qui montre sans doute, que les leviers de création de valeur concernant ces positionnements sont encore profitables. Mais, cette situation montre les limites des positionnements actuels, fondés sur l'arbitrage entre qualité et prix. En effet, des positionnements plus riches et plus consistants (par exemple, des positionnements valorisant davantage l'identité et les valeurs de l'enseigne, et s'appuyant sur les nouvelles tendances de consommation) permettraient d'échapper à l'étouffement lent des stratégies constatées par cette étude (toutes les marques sont concentrées).

Enfin, quant aux perspectives de développement de nouveaux positionnements porteurs, nous détectons deux orientations stratégiques possibles. Toutefois, une seule paraît attractive pour le distributeur. En effet, la création de MDD « qualitatives » (appelées « spécifiques » dans notre étude) avec des niveaux de prix faibles, semble impossible pour le distributeur, compte tenu de ses structures de coûts trop élevés (cadran sud est de la carte factorielle des positionnements diffusés). De plus, l'opportunité de développer de nouvelles MDD « simples » (cadran sud ouest de la carte factorielle des positionnements diffusés) dans le but de contrer l'offensive des maxi-discompteurs, ne s'avère pas forcément pertinente du point de vue stratégique (le raisonnement sur le choix d'un tel positionnement est le même que pour les marques « hard discount » évoquées dans l'analyse précédente).

En revanche, pour les maxi-discompteurs, ces deux orientations stratégiques se révèlent pertinentes. La première option permettrait d'élargir le portefeuille de clients actuels, en

proposant une gamme qualitative plus large, séduisant davantage les clients « déçus » de la compétitivité de l'offre des hypermarchés. Néanmoins, la profondeur de leurs assortiments pourrait remettre en cause à terme l'efficacité organisationnelle de leurs structures (par exemple : la gestion de références supplémentaires et de qualité différenciée...). Concernant la seconde option stratégique visant à élargir les gammes de marques vers des marques « simples » peut s'avérer plausible du fait de la vocation primaire des hard discounters : proposer une offre la moins chère ! Malgré une organisation performante sur la compression des coûts, certains sont irréductibles, ce qui nous interroge sur la faisabilité à terme, d'une telle option stratégique.

Finalement, pour retirer des voies de progrès, nous proposons de contextualiser notre analyse à la catégorie de besoins (selon l'implication du consommateur par exemple : lorsque l'implication est faible, le développement de marques « hard discount » ou « simples » s'avèrent pertinents ; en revanche, lorsque l'implication est forte, le distributeur doit responsabiliser son offre et proposer le meilleur des gammes existantes sans perdre de vue la rationalité économique), ce qui permet la combinaison de plusieurs options stratégiques maximisant la valeur globale. Pour éviter des erreurs d'hétérogénéité d'images et d'incohérence des positionnements (entre ceux des marques et celui de l'enseigne en général), il s'agit notamment d'enrichir les positionnements des MDD par les différentes facettes des valeurs de l'enseigne : même diverses, les valeurs se regroupent au sein d'une unité globale, à savoir, l'identité de l'enseigne.

CONCLUSION

En conclusion de ce travail, nous proposons de nous interroger sur la qualité de la recherche menée. C'est pourquoi, d'une part, nous procédons au bilan des apports et limites scientifiques de ce travail, et d'autre part, nous axons notre propos sur les implications managériales.

En bâtissant un raisonnement comparatif sur le positionnement concurrentiel perçu et diffusé, nous avons avancé sur l'analyse de la concurrence effective, renforçant ainsi les propos tenus sur le champ particulier des stratégies des marques de distributeurs. En outre, au regard des critères de scientificité, nous appliquons deux principes. D'une part, nous obtenons de bons scores de fiabilité quant à notre outil de mesure des perceptions des consommateurs (un alpha de Cronbach supérieur à 0,8), ce qui peut nous rassurer sur la fidélité de notre échelle à rendre compte précisément du phénomène étudié. D'autre part, par cette étude, nous nous inscrivons dans un processus cumulatif des connaissances acquises précédemment.

Cependant, nous reconnaissons des limites à ce travail, altérant notamment la validité interne et externe de nos résultats. Tout d'abord, si nous reproduisons cette recherche, nous ne sommes pas assurés d'obtenir les mêmes résultats, du fait d'analyses en coupe instantanée (par définition elles ne sont pas valables dans le temps contrairement aux coupes longitudinales). Par ailleurs, nous reconnaissons un effet d'instrumentation concernant la grille d'observation. En effet, d'après l'indice de fiabilité (un alpha de Cronbach à peine supérieur à 0,3), notre instrument ne mesure pas parfaitement ce qu'il a pour but de mesurer. De plus, nous sommes conscients des biais probables liés à notre échantillon, puisqu'il est de convenance et qu'il ne se détermine pas, par conséquent, selon des méthodes précises d'échantillonnage. Ainsi, les réponses générées par les consommateurs peuvent altérer la qualité et la fiabilité des résultats (même si ceux-ci sont réalistes et cohérents). En outre, notre travail se limite à un cadre très précis d'analyse, notamment sur la catégorie de produits (l'emmental en brique), le lieu d'investigation (région nord de Nantes) et le profil des consommateurs interrogés (exclusivement des clients de l'enseigne Carrefour), ce qui pénalise la validité externe de nos résultats. Autrement dit, nous sommes critiques et prudents quant à une éventuelle extrapolation de ces résultats à l'ensemble des autres catégories de produits ou à l'ensemble des hypermarchés Carrefour. De plus, nous n'avons pas mesuré le degré de connaissances de notre échantillon sur les marques proposées lors de l'étude, ce qui peut expliquer certains écarts entre les deux types de positionnements étudiés. Enfin, nous

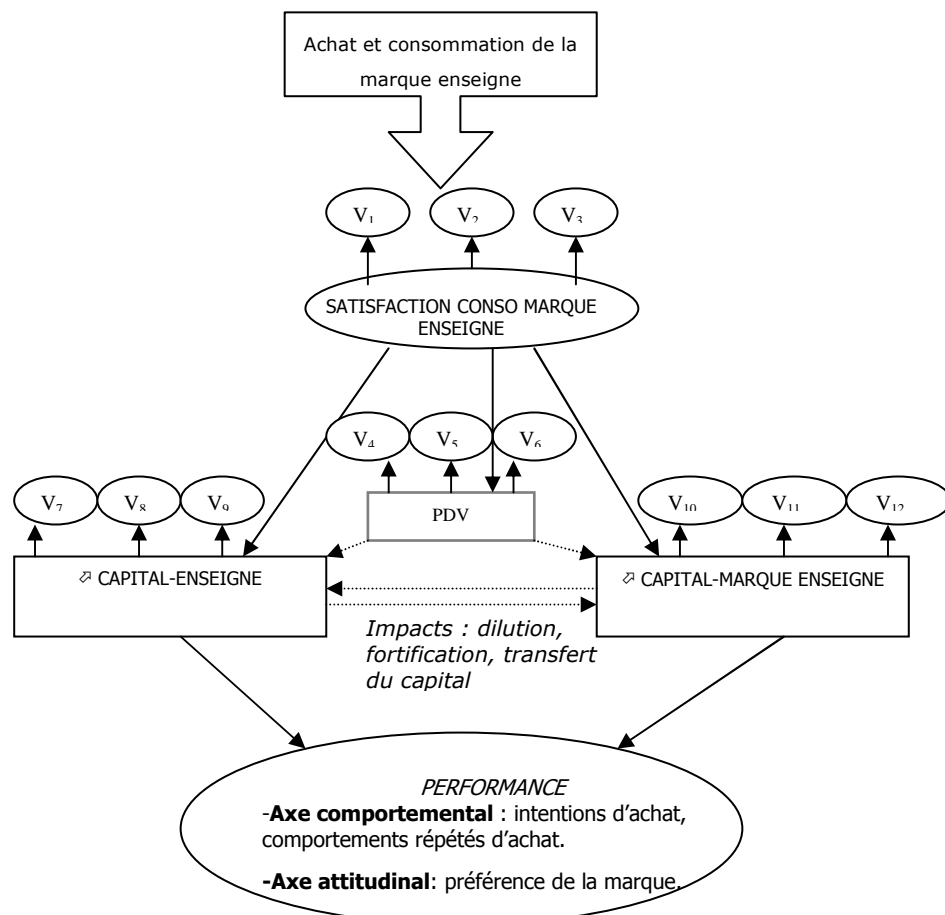
n'avons pas mesuré scientifiquement ces écarts, c'est-à-dire, que notre analyse repose essentiellement sur la nature des groupes formés. Ainsi, nous considérons comme similaires, les groupes de marques identiques et dont les positionnements (par rapport aux axes factoriels) suivent commercialement les mêmes objectifs.

A présent, développons les implications managériales nous renseignant sur la portée professionnelle de ce travail. C'est ainsi que nous prétendons apporter par nos résultats une information utile et pertinente à notre décideur. En effet, nous avons résumé un ensemble d'informations complexes et opaques dans le but de clarifier la situation concurrentielle actuelle des marques de distributeurs (sur les trois générations de marques). Plus précisément, l'intérêt de ce travail réside sur l'actualisation des stratégies et des comportements concurrentiels des distributeurs, ce qui procure non seulement un tableau de bord ponctuel permettant de surveiller le marché, mais surtout un outil d'aide à la décision pour détecter d'éventuelles opportunités stratégiques internes ou externes, et d'en révéler les risques potentiels.

A partir de ce travail, nous souhaitons approfondir la thématique des MDD, plus précisément sur la marque enseigne. En effet, nous projetons d'identifier les leviers de la marque enseigne et de l'enseigne qui créent de la valeur. Puis, nous cherchons à montrer les impacts réciproques de ces leviers sur le capital-enseigne et sur le capital-marque (de quelle la nature sont les associations échangées et leurs impacts sur le capital d'origine de l'enseigne et de la marque en terme de dilution/fortification/expansion). Nous ajoutons à ce cadre, l'effet des facteurs médiateurs/modérateurs pouvant influencer la formation de ces associations et les relations de transferts sur le capital-enseigne et sur le capital-marque (ici, nous pensons au rôle du point de vente).

Du point de vue managérial, il s'agit de mettre en lumière pour les managers de la distribution, les leviers de leurs marques, sur lesquels ils doivent agir pour créer une valeur à long terme d'ordre comportemental ou attitudinal. Nous proposons de résumer notre raisonnement dans le modèle ci-après (figure 7) :

Figure 7 : Le capital-marque enseigne et le capital-enseigne, facteurs de performance a long terme



Sommaire des annexes

A1 : Le statut des marques étudiées (p.25)

A2 : Le positionnement perçu par les clients Carrefour (p.26-27)

-*Tableau b* : La contribution des marques à la formation des axes (p.26)

-*Tableau c* : La chaîne des agrégations (p.26)

-*Tableaux d* : La typologie non hiérarchique (p.27)

A3 : L'ensemble de la démarche de construction de la grille d'observation (p.28-29)

A4 : Le positionnement diffusé par les magasins (p.30-31)

-*Tableau e* : La contribution des marques à la formation des axes (p.30)

-*Tableau f* : La chaîne des agrégations (p.30)

-*Tableaux g* : La typologie non hiérarchique (p.31)

A1 : Le statut des marques étudiées

Statut de marque et niveau de gamme	M.propre Premier prix	M.exclusive de hard discount	M.drapeau Cœur de gamme	M. enseigne et M. ombrelle Cœur de gamme	M. ligne Concept commun : traçabilité, sécurité et qualité	M.spécifique Positionnement qualitatif, forte valeur ajoutée
Carrefour (1985)				X		
Carrefour Bio (1997)					X	X
Carrefour Label Rouge					X	
N°1 (2003)	X					
Marque Repère (1997)			X			
Eco + (1999)	X					
Auchan (1999)				X		
Auchan Label Rouge					X	
Le moins cher (2001)	X					
Vert Bosquet (PPX U)	X					
U				X		
Leader Price				X		
Leader Price Label Rouge					X	
Emmentaler (LPrice)						X
Etoile d'Or (Lidl)		X				

- **Président** : Marque nationale référente

A2 : Le positionnement perçu par les clients Carrefour

-Tableau b : La contribution des marques à la formation des axes

	Axe1	Axe2
PRDT	12,118	0,862
CA.BIO	9,952	0,181
CA.LABEL	12,951	0,277
CA	6,961	5,667
N°1	6,188	12,665
M.REPERE	1,943	2,592
ECO +	2,494	9,787
AU.LABEL	8,965	0,005
AUCHAN	2,021	1,015
LE -CHER	10,030	7,162
U	1,392	0,148
PPX.U	11,332	2,247
LIDL	6,859	7,348
LP.LABEL	0,833	23,009
L.PRICE	1,722	4,968
LP.SUIS	4,238	22,067

Données issues de Xlstat

-Tableau c : La chaîne des agrégations

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	1	3	,026	0	0	4
2	2	8	,040	0	0	4
3	6	9	,055	0	0	9
4	1	2	,094	1	2	12
5	5	7	,152	0	0	10
6	14	16	,198	0	0	11
7	10	12	,214	0	0	10
8	13	15	,291	0	0	11
9	4	6	,413	0	3	12
10	5	10	,556	5	7	13
11	13	14	,935	8	6	15
12	1	4	1,132	4	9	14
13	5	11	1,301	10	0	14
14	1	5	4,886	12	13	15
15	1	13	5,876	14	11	0

Saut de séparation des groupes à retenir

-Tableaux d : La typologie non hiérarchique

Marques appartenant aux groupes identifiés

Nombre d'observations	nom de marque	Classe	Distance
1	PRDT	3	,621
2	CA.BIO	3	,390
3	CA.LABEL	3	,524
4	CA	3	,746
5	N°1	2	,510
6	M.REPERE	3	,666
7	ECO +	2	,454
8	AU.LABEL	3	,196
9	AUCHAN	3	,528
10	LE -CHER	2	,355
11	U	2	,854
12	PPX.U	2	,487
13	LIDL	1	,491
14	LP.LABEL	1	,558
15	L.PRICE	1	,558
16	LP.SUIS	1	,441

Les éléments sélectionnés révèlent les marques les plus typiques du groupe, c'est-à-dire les plus proches du centre de la classe.

Marques appartenant aux groupes identifiés

Nombre d'observations	nom de marque	classe	Distance
1	PRDT	1	,196
2	CA.BIO	1	,060
3	CA.LABEL	1	,116
4	CA	4	,421
5	N°1	3	,510
6	M.REPERE	4	,166
7	ECO +	3	,454
8	AU.LABEL	1	,236
9	AUCHAN	4	,298
10	LE -CHER	3	,355
11	U	3	,854
12	PPX.U	3	,487
13	LIDL	2	,491
14	LP.LABEL	2	,558
15	L.PRICE	2	,558
16	LP.SUIS	2	,441

A3 : L'ensemble de la démarche de construction de la grille d'observation

Pour garantir le maximum d'objectivité quant à l'évaluation de certaines variables, nous choisissons de les décomposer en modalités. Nous évaluons la plupart de ces modalités sur une échelle nominale ou binaire, selon le mode : oui (codé 1) / non (codé 0). A l'issue, nous sommions l'ensemble des notes partielles obtenues, afin d'extraire un score global pour chaque variable, s'apparentant à une donnée métrique (puisque la notion de rapport existe à présent), indispensable pour le lancement statistique. Détaillons les évaluations pour chaque variable :

-La variable : différenciation du packaging

En relevant les composantes de cette variable, nous identifions :

-les couleurs : le code couleur est-il identique à celui de la marque leader ?

-la présence de décorations sur le devant du packaging,

-la présence d'une fermeture facile,

-l'épaisseur de l'emmental : cette modalité s'évalue sur une échelle métrique. En effet, nous catégorisons les poids de chaque emmental, selon des intervalles réguliers de trente grammes. Ainsi, plus le poids de l'emmental se rapproche de celui de la marque PRESIDENT, plus son score augmente.

-La variable : information du packaging

Cette variable recouvre les mentions obligatoires telles que l'origine de production, la composition nutritionnelle et la date limite de consommation. A cela, nous ajoutons les modalités de numéro de consommateurs, de taille de l'information et de nom du fabricant. De toutes, seule la taille de l'information ne s'évalue pas sur le mode dichotomique. Ainsi, une fois de plus, nous catégorisons les tailles, selon des intervalles constants de 10% de la taille globale de chaque packaging. Ici, nous identifions quatre formats. Ici, moins l'information occupe de place au dos du packaging, moins l'enseigne obtient un fort score (toutefois, cette technique ne représente pas une image fidèle de la volonté d'informer de l'enseigne, puisque les tailles et les polices d'écriture diffèrent fortement).

Intervalles	[10-20%[[20-30%[[30-40%[>40%
Scores	1	2	3	4

-La variable : sécurité et la signalétique

Il s'agit pour la sécurité de marque de relever la présence de labels, de certifications particulières, et la spécificité d'emmental. Quant à la variable signalétique, trois modalités la composent : la présence de stop-rayons, de panneautiques et d'affichettes.

-La variable : visibilité en rayon

Nous calculons la part du linéaire accordée pour chacune des marques, en prenant comme base de calcul la triptyque : marque nationale PRESIDENT, les MDD de l'étude, et la marque premier prix. Evidemment, cette base se modifie en fonction de la présence des marques dans chaque enseigne : ce sont les exemples du maxi-discompteur Lidl (qui ne propose qu'une seule marque d'emmental) et de Leader Price (concept mono-marque). A l'issue, nous obtenons des mesures relatives, que nous catégorisons selon des intervalles constants afin d'obtenir des données métriques homogènes (par cette catégorisation à intervalles constants, nous maintenons l'homogénéité d'ensemble, même si le logiciel les centre et réduit automatiquement). C'est ainsi, que nous disposons des données suivantes :

Intervalles	<10%	[10-20%[[20-30%[[30-40%[>40%
Scores	1	2	3	4	5

-La variable : signature du nom de l'enseigne

Nous évaluons cette variable selon le degré d'implication de l'enseigne envers ses consommateurs : si l'enseigne signe ses produits, alors elle est impliquée aux yeux du client. En conséquence, nous attribuons une note pour chaque architecture de nom de marque (en incluant la marque nationale), en fonction de ce critère. Ainsi, nous obtenons la relation d'ordre suivante :

marques	notes
marque nationale	3
marque enseigne	2
marque drapeau	1
marque propre	0

-La variable : différentiel de prix par rapport à la marque PRESIDENT

Ici, nous calculons la différence relative de prix entre la MDD et la marque nationale. Par définition, cette donnée est métrique. Nous retenons les intervalles proposés par J-N.Kapferer (2003)¹, et obtenons ainsi les scores suivants :

Intervalles	=	>	-20%	-35%	-50%	Au delà de -50%
Scores	0	1	-1	-2	-3	-4

-La variable : qualité-produit effective

Nous procédons à un test en aveugle où nous faisons déguster des dés d'emmental par les groupes de consommateurs présents pour la phase qualitative. Puis, nous reportons dans la grille la note obtenue (allant de 1 à 5) par chaque marque.

-La variable : position en rayon

L'évaluation se fait par l'observation de l'étage attribué pour chaque marque, dans chaque enseigne.

Voici la grille de synthèse :

Nom de marque :

	OUI	NON	=	>	<20%	<35%	<50%	+<50%
LA MARQUE ET LE PRODUIT								
NOM de marque signé								
PRIX affiché								
QUALITE (<i>Blind test</i>)								
PACKAGING (1) différencié								
-Couleurs								
-Décorations devant*								
-Epaisseur								
-Trous								
-Fermeture facile								
PACKAGING (2) informatif								
-Composition								
-Origine								
-N° conso								
-Date de conso								
-Nom du fabricant								
-Taille								
SECURITE de marque								
-Label								
-Certification								
-Spécificité d'emmental								
MERCHANDISING AUTOUR DE LA MARQUE								
VISIBILITE EN RAYON, Nbre de facings (<i>total = MDD + MN + 1^{er} prix</i>)*								
SIGNALETIQUE								
-Stop rayon								
-Affichettes								
-Panneautique								
				1 le niveau le plus bas du rayon	2	3 hauteur des yeux	4	5 le niveau le plus haut du rayon
POSITION EN RAYON								

A4 : Le positionnement diffusé par les magasins

-Tableau e : La contribution des marques à la formation des axes

	Axe1	Axe2
PRDT	11,267	4,495
CA.BIO	11,819	2,531
CA.LABEL	5,342	0,017
CA	0,924	0,003
N°1	7,945	16,883
M.REPERE	1,029	12,658
ECO+	14,294	1,103
AU.LABEL	9,325	4,084
AUCHAN	0,223	0,698
LE – CHER	6,973	7,612
U	0,128	2,736
PPX U	8,460	4,971
LIDL	8,435	15,012
LP.LABEL	3,723	7,285
LEADER P	4,638	5,017
LP.SUISSE	5,475	14,894

Données issues de Xlstat

-Tableau f : La chaîne des agrégations

	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
Etape	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	12	13	,009	0	0	2
2	10	12	,010	0	1	15
3	2	8	,027	0	0	7
4	3	14	,051	0	0	7
5	4	9	,150	0	0	12
6	1	16	,160	0	0	10
7	2	3	,215	3	4	10
8	6	11	,331	0	0	12
9	7	15	,412	0	0	11
10	1	2	,453	6	7	14
11	5	7	,602	0	9	13
12	4	6	,725	5	8	13
13	4	5	2,060	12	11	14
14	1	4	4,719	10	13	15
15	1	10	6,342	14	2	0

Saut de séparation des groupes à retenir

-Tableaux g : La typologie non hiérarchique

Marques appartenant aux groupes identifiés : test avec 3 classes

Nombre d'observations	nom de marque de l'emmental	Classe	Distance
1	PRDT	2	,405
2	CA.BIO	2	,345
3	CA.LABEL	2	,174
4	CA	3	,869
5	N°1	3	,986
6	M.REPERE	3	,623
7	ECO +	3	1,024
8	AU.LABEL	2	,309
9	AUCHAN	3	,629
10	LE -CHER	1	,060
11	U	3	,730
12	PPX.U	1	,053
13	LIDL	1	,059
14	LP.LABEL	2	,384
15	L.PRICE	3	,390
16	LP.SUIS	2	,480

Les éléments sélectionnés révèlent les marques les plus typiques du groupe, c'est-à-dire les plus proches du centre de la classe.

Marques appartenant aux groupes identifiés : test avec 4 classes

Nombre d'observations	nom de marque de l'emmental	Classe	Distance
1	PRDT	2	,405
2	CA.BIO	2	,345
3	CA.LABEL	2	,174
4	CA	1	,582
5	N°1	3	,471
6	M.REPERE	1	,638
7	ECO +	3	,428
8	AU.LABEL	2	,309
9	AUCHAN	1	,196
10	LE -CHER	4	,060
11	U	1	,247
12	PPX.U	4	,053
13	LIDL	4	,059
14	LP.LABEL	2	,384
15	L.PRICE	3	,365
16	LP.SUIS	2	,480

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker D.A. (1991), *Le management du capital marque*, Paris, Dalloz.
- Aaker D.A. (1996), Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, 38, 3, 102-120.
- Aaker D.A., Shansby J.Gary (1982), Positioning your product, *Business Horizons*, 25, 3, 56-62.
- Alpert M.I (1980), Unresolved issues in identification of determinant attributes, *Advances in Consumer Research*, 7, 83-88.
- Bachelier P. (2004), La MDD au régime discount, *Linéaires*, 188, 12-14.
- Batra R., Sinha I. (2000), Consumer-level factors moderating the success of private label brands, *Journal of Retailing*, 76, 2, 175-191.
- Bellizzi J.A., Hamilton J.R., Krueckeberg H.F., Martin W.S. (1981), Consumer perceptions of national brands, private, and generic brands *Journal of Retailing*, 57, 4, 56-70.
- Benouin M., Helies-Hassid M-L. (1993), « L'enseigne : du nom à la marque », in *Distribution, Acteurs et stratégies*, Paris, Economica, 243-256.
- Blankson C., Kalafatis S.P. (2004), The development and validation of a scale measuring consumer/customer-derived generic typology of positioning strategies, *Journal of Marketing Management*, 20, 5-43.
- Bourgeat P., Merunka D. (1988), Une méthode de mesure de représentation de la concurrence entre les marques, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 2, 1-27.
- Breton P. (2004), *Les marques de distributeurs, Les MDD ne sont pas que des copies !*, Paris, Dunod.
- Changeur S., Dano F. (1998), Les associations valorisées par les consommateurs : une approche perceptuelle du capital-marque, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, 497-518.
- Colla E. (2001), *La grande distribution européenne, Nouvelles stratégies de différenciation et de croissance internationale*, Paris, Vuibert.
- Collins-Dodd C., Lindley T. (2003), Store brands and retail differentiation : the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions, *Journal of Retailing & Consumer Services*, 10, 6, 345-352.
- Dacin P.A, Smith D.C. (1994), The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing Research*, 31, 229-242.
- Davidson W.R., Bates A.D., Bas S.J. (1976), The retail life cycle, *Harvard Business Review*, 54, 6, 89-96.
- De Fontguyon G., Giraud-Héraud E., Rouached L., Soler L-G. (2002), Segmentation de l'offre et relations entre producteurs et distributeurs, quelles stratégies de la grande distribution après la crise de la « vache folle », *Revue INRA Sciences Sociales*, 2/02, 1-6.
- Dimitriadis S. (1993), L'extension des marques et des enseignes : cadre conceptuel et problématique managériale, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 3, 21-44.
- Dubois P-L. (1979), Pour une pratique du positionnement du produit, *Revue Française du Marketing*, 77, 5-32.
- Ducrocq C. (1993), Marques de distribution : de l'économie au marketing, *Revue Française du Marketing*, 141, 1, 61-65.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003), *Market Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- Evina E., Platt V. (2002), MDD, vers un marketing d'enseigne ?, *Points de Vente*, n°886, 26-34.

- Fady A., Serret M. (2000), *Le merchandising Techniques modernes du commerce de détail*, Paris, Vuibert.
- Farquhar P.H. (1989), Managing brand equity, *Marketing Research*, 1, 24-33.
- Gordon W. (1994), Retailer brands – the value equation for success in the 90s, *Journal of the Market Research Society*, 36, 3, 165-181.
- Granzin Kent L. (1981), An investigation of the market for generic products, *Journal of Retailing*, 57, 4, 39-55.
- Hollander S. (1960), The wheel of retailing, *Journal of Marketing*, 25, 3, 37-42.
- Jallais J., Fady A., Orsoni J. (1994), *Le marketing dans le commerce de détail*, Paris, Vuibert.
- Jean C. (1998), Les marques de distributeurs : Vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs, *Décisions Marketing*, 15, 47-56.
- Kapferer J-N. (1999), La marque-enseigne et son avenir : une évaluation, *Revue Française de Gestion*, juillet-Août.
- Kapferer J-N. (2003), *Les marques capital de l'entreprise*, 3è édition, Paris, Editions d'Organisation.
- Kapferer J-N., Thoenig J-C. (1992), Les consommateurs face à la copie. Etude sur la confusion des marques créée par l'imitation, *Revue Française du Marketing*, 136, 53-68.
- Keller K.L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Kremer F., Viot C. (2004), Contribution des MDD à l'image de l'enseigne, *2ième Journée de l'Association Française du Marketing*, Paris, Ecole Supérieure des Affaires, 1-23.
- Krief Y. (1986), L'entreprise, l'institution, la marque niveaux de langage dans la communication, *Revue Française du Marketing*, 109, 4, 77-108.
- ³ Lacoëuilhe J. (2002), Les spécificités du marketing du vin : quel rôle pour la MDD ?, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Lille, 2, 565-579.
- Laczniak G.R., Murphy P.E. (1979), Generic supermarket items : a product and consumer analysis, *Journal of Retailing*, 55, 2, 3-14.
- Ladwein R. (1998), Stratégies de marques et concepts de marques, *Décisions Marketing*, 13, 17-24.
- Levy-Leboyer, Gosse M., Naturel V. (1985), Une nouvelle vieille méthode : le repertory grid de Kelly, *Revue de Psychologie Appliquée*, 35, 4, 225-269.
- Michel G. (1996), Les effets de réciprocité de l'extension de marque sur la catégorie cognitive de la marque, papier de recherche, IAE Paris.
- Michel G. (1998), Gestion de l'extension de marque et de son impact sur la marque-mère, *Décisions Marketing*, 13, 25-35.
- Myers J.H, Alpert M.I (1968), Determinant buying attitudes : meaning and measurement, *Journal of Marketing*, 32, 4, 13-20.
- Pontier S. (1986), Le positionnement vécu : une variable clef du positionnement du point de vente, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Grenoble, 2, 248-271.
- Ries A., Trout J. (1987), *Le positionnement. La conquête de l'esprit*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Ries A., Trout J. (1993), La loi de la perception, in *Les 22 lois du marketing*, Paris, Dunod, 35-42.
- Rieunier S., Volle P. (2002), Tendances de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs, *Décisions Marketing*, 27, 19-30.
- Tinard C., Tinard Y. (2003), *La grande distribution française : bouc émissaire ou prédateur ?*, Paris, Litec.

Vacheret F. (2004), Comment U et ITM renforcent leur compétitivité MDD, *Linéaires*, n°191, 26.

Vacheret F. (2003), HDL : la MDD anti-hard-discount de Carrefour, *Linéaires*, n°186, 28-29.

Wheatley J.J. (1981), The effect of generic products on consumer perceptions and brand choice, *Advances in Consumer Research*, 8, 1, 166-169.

Sites Internet :

www.auchan.com

www.carrefour.com

www.e-leclerc.com

www.fcd.asso.fr/FCD/pub/secteur/marques.rtf

www.leader-price-int.com

www.lidl.fr

www.magasins-u.com